

Clube Climalit - Uma Aliança Estratégica

por

Jorge Luís Duarte da Silva Aveiro

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Empresas

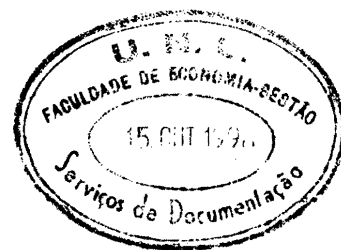
pela

Faculdade de Economia

da

Universidade Nova de Lisboa

Novembro 1997



ÍNDICE

1. Introdução	4
2. Situação do Sector - Posição ocupada pela Covina.....	5
2.1. Descrição do Sector e Apresentação da Empresa.....	5
Vidro duplo Climalit.....	5
Vidro Base (principal matéria prima do vidro duplo)	6
A Covina, Breve Resenha Histórica.....	7
A Covina Hoje	8
As Empresas Associadas da Covina.....	9
Mercado do Vidro Base	9
Mercado do Vidro Base a Nível Global	10
Mercado do Vidro Base em Portugal.....	11
Mercado do Vidro Duplo em Portugal	12
2.2. Breve Introdução ao Modelo de Análise das Indústrias e à Teoria dos Recursos	15
2.3. Análise da Situação com Base no Modelo de Análise das Indústrias e na Teoria dos Recursos.....	17
Análise das Indústrias.....	17
Avaliação da situação competitiva actual da Covina	22
3. O Clube Climalit - Uma Aliança Estratégica	24
3.1. Descrição das Motivações da Covina para a Formação do Clube Climalit	24
3.2. Breve Introdução Teórica sobre Alianças Estratégicas.....	25
Quais os motivos genéricos para as alianças estratégicas ?	27
O que são afinal Joint-Ventures?	29
3.3. Aplicação dos Modelos sobre Alianças ao Clube Climalit	30
Como operacionalizar a partilha dos recursos através do Clube Climalit?.....	31
Que forma deverá assumir o licenciamento da marca Climalit de modo a minimizar os potenciais pontos de conflito?	34
Avaliação da situação competitiva da Covina após a formação do Clube Climalit	35
4. Conclusão	37
Anexos	39
Bibliografia	48

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração e disponibilidade de algumas pessoas e instituições às quais quero agradecer.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Covina a disponibilidade por facultar informação importante e o acolhimento que sempre recebi por parte do Dr. Eugénio Palomino, do Sr. Teigas Pereira e de outros colaboradores da empresa.

Quero agradecer ao Professor Luís Almeida e Costa todo o apoio e entusiasmo com que se empenhou na coordenação deste trabalho e muito especialmente a oportunidade que me proporcionou de frequentar o curso “Alianças Estratégicas” onde tive ocasião de contactar com as visões do Prof. Ingemar Dierickx e do Prof. Mitchell Koza.

Quero também agradecer à JNICT o facto de me ter atribuído uma bolsa de estudo para a frequência da parte escolar do mestrado, sem a qual provavelmente este trabalho não se teria realizado.

Agradeço ainda às pessoas que de algum modo me auxiliaram e que não foram aqui mencionadas.

Finalmente, quero agradecer à minha mulher todo o apoio e ajuda que me proporcionou ao longo destes anos.

"Pensa no divórcio antes de te casares"

1. Introdução

A abertura do mercado nacional teve como consequência um forte aumento da pressão competitiva nas mais variadas indústrias, e consequentemente, veio tornar mais forte a rivalidade entre concorrentes. Neste trabalho vai abordar-se um exemplo inserido na indústria do vidro, que ilustra o que se passa em muitos outros sectores.

É neste contexto que se vai estudar o potencial das alianças estratégicas como veículo para aumentar o nível de cooperação e melhorar o nível de rentabilidade numa indústria.

Tipicamente as alianças estratégicas são estudadas no contexto de estratégias de internacionalização e globalização de grandes empresas multinacionais, quer a nível de construção teórica quer no estudo através do método dos *case studies*.

Poucos são os autores que estudaram as alianças entre pequenas empresas, ou entre uma grande empresa e pequenas empresas. Peter Lorange (1992) dedica alguma atenção a estes casos, tendo estudado a relação estabelecida entre a IBM e pequenas empresas produtoras de *software* (uma aliança para o desenvolvimento de *software*), ou entre a SKF, líder mundial de rolamentos e a SDM uma pequena empresa francesa (que estabeleceram uma aliança para a produção de um produto novo, rolamentos magnéticos).

Tendo em mente as características do mercado português, parece ser de grande utilidade o estudo das alianças no contexto de pequenas empresas dadas as possibilidades de fazer extrapolações, estabelecer paralelos com outras empresas e outras indústrias.

Antes da abertura do mercado nacional, poucos são os exemplos, onde as dificuldades competitivas e de permanência no mercado "obrigaram" a níveis elevados de cooperação entre os concorrentes. Os casos da criação de Adegas Cooperativas e das Cooperativas Leiteiras são ilustrações da necessidade de pequenos produtores poderem beneficiar de estruturas (quer de produção, quer comerciais) comuns, por forma a poderem estar presentes no mercado com acesso a uma marca e a possibilidade de obter rentabilidades diferentes das auferidas individualmente.

A primeira parte deste trabalho ocupa-se da descrição e caracterização do sector de produção do vidro e mais especificamente do vidro duplo quer ao nível do mercado português, quer a nível global. Faz o enquadramento da empresa - Covina - no sector em Portugal, bem como do seu papel no contexto do grupo multinacional em que se insere - o Grupo Saint-Gobain.

Uma vez caracterizados o sector e a empresa passa-se à apresentação dos planos de criação de um clube de produtores de vidro duplo, Clube Climalit, por parte da Covina. Estes planos incluem já uma recolha de informação relativa às características dos possíveis futuros membros e um estabelecimento dos objectivos a atingir através da criação do clube.

A avaliação da estratégia definida pela Covina tornou necessário fazer um levantamento retrospectivo das ferramentas desenvolvidas por vários autores para a criação e estudo de alianças (existentes ou potenciais).

As alianças têm vindo a sofrer grande evolução no modo como são encaradas pelos autores em gestão. O conceito e aplicabilidade das alianças estratégicas evoluiu desde as alianças esporádicas, só utilizadas em situações muito importantes e vitais para a empresa, para uma nova situação em que há a proliferação do estabelecimento de alianças, tendo como objectivo temas nem sempre cruciais para a empresa.

Pesquisou-se ainda as recentes metodologias de análise de alianças que fazem a interligação com a Teoria dos Recursos, onde as alianças estratégicas são vistas como um meio de melhorar a utilização dos recursos detidos pelas empresas.

Da aplicação dos conceitos teóricos pesquisados, verificou-se que existe um grande potencial na criação do clube se for feito um adequado alinhamento dos objectivos dos participantes, de modo a evitar possíveis dificuldades de funcionamento. O tipo de aliança que se adequa mais à consecução do objectivo da Covina de potenciar a rentabilidade proporcionada pelos recursos detidos através da partilha com os seus concorrentes é do tipo *franchising* da marca. Este tipo de aliança tem, entre outras vantagens, o facto de actualmente ser relativamente bem conhecida mesmo ao nível dos pequenos empresários.

Este trabalho foi estruturado em torno de dois objectivos. O primeiro, uma melhor compreensão de alianças estratégicas e a sua aplicabilidade a empresas de média dimensão em Portugal, e o segundo objectivo o de recolher informação para elaborar um *case-study*.

2. Situação do Sector - Posição ocupada pela Covina

2.1. Descrição do Sector e Apresentação da Empresa

Vidro duplo Climalit

O vidro duplo é um produto constituído por duas placas de vidro plano, separadas por uma câmara de ar desidratado (Anexo 1). Para a fabricação do vidro duplo são necessários dois vidros, que são obtidos por corte (ou corte e transformação) a partir do vidro base. A separação dos vidros é feita por um perfil metálico intercalar, cujo interior do perfil é preenchido por uma substância que absorve a humidade. A estanquicidade do conjunto é assegurada por um sistema de dupla selagem. A primeira selagem, liga o interior do vidro ao perfil e é feita através da aplicação de butil-polisobutireno. A selagem exterior, liga o conjunto dos dois vidros e perfil por aplicação de um produto à base de polisulfureto, elástico, impermeável e particularmente resistente à acção dos agentes atmosféricos.

Existe um método de fabrico alternativo, no qual o perfil metálico é substituído por uma substância rígida com algumas propriedades desidratantes, contudo este método tem pouca utilização porque as características do produto final são inferiores.

As características isolantes do vidro duplo são a principal motivação para a sua utilização. As propriedades isolantes, quer do ponto de vista térmico quer acústico, permitem reduzir 17 a 20 % as transferências de energia (numa moradia com 10 a 15% de área envidraçada) e 50% a transmissão do ruído em condições típicas. Estas duas funções centrais do produto podem ser complementadas por funções de segurança (quer ao nível de protecção contra arrombamento ou mesmo protecção contra incêndios) ou de elevada economia energética mediante a utilização de vidros especiais em uma ou em ambas as chapas de vidro que constituem o vidro duplo.

Consoante as aplicações finais do vidro duplo, utilizam-se diferentes tipos de vidro, duas ou três placas de vidro¹, diferentes espessuras da câmara de ar entre os vidros (6, 8, 10 e 12 mm) e vidros de diferentes espessuras (4, 5, 6, 8, 10 e 12mm).

O vidro duplo não é um produto *standard*, ou seja, é feito à medida dos requisitos do cliente, tanto no tipo de vidros a utilizar, espessura da câmara de ar entre os vidros, número de câmaras, bem como na dimensão. Os vidros utilizados no vidro duplo são sempre obtidos por corte de chapas de vidro base, chapas estas que são fabricadas em dimensão *standard*. O facto de o vidro duplo ser *taylor made* requer um maior apoio ao cliente aquando da decisão de compra, para que se defina a melhor solução, e por outro lado torna muito complexa a gestão da produção e o cumprimento de prazos de entrega. Segundo o responsável comercial dos produtos transformados, “ Uma das vantagens competitivas da Covina no mercado do vidro duplo é a assistência que é disponibilizada aos prescritores, ou seja, arquitectos, gabinetes de projecto, engenheiros civis, construtoras, etc., na optimização de soluções. Existe sempre um compromisso, como em quase tudo na vida, entre o preço e as prestações técnicas. Nós damos ajuda nessa escolha, porque estamos preparados tecnicamente”.

Neste mercado uma fracção importante das “vendas” é feita com grande antecedência, ou seja, ainda numa fase de projecto das obras, são feitos contactos com os gabinetes de arquitectura ou de engenharia, para proceder ao estudo da melhor solução para cada obra. Nesta fase, a selecção de soluções que explorem os factores diferenciadores do produto oferecido pelo fabricante, aumenta as probabilidades de mais tarde na fase de realização da obra (e da venda efectiva dos vidros) o fabricante “ganhar a obra”. O papel dos prescritores, ou seja de quem elabora o projecto e define as soluções a utilizar em termos dos diversos materiais da obra, é determinante, pois em geral as soluções por eles definidas são respeitadas, a menos que haja grandes alterações em termos do orçamento da obra, ou que surjam dificuldades técnicas.

Actualmente, o vidro duplo Climalit² é fornecido com uma garantia por um período de 10 anos a partir da data de fabrico, contra todos os defeitos que possam produzir diminuição da visibilidade devido à formação de depósitos de pó ou formação de condensados sobre as faces internas do vidro na câmara de ar que separa as duas placas de vidro. A identificação do vidro duplo da marca Climalit é feita através da impressão de uma serigrafia de pequenas dimensões com o logotipo da marca e com a palavra Climalit.

¹ Neste caso o vidro denomina-se vidro triplo

² Marca comercial sob a qual é comercializado o vidro duplo do Grupo Saint-Gobin em alguns países da Europa, incluindo Portugal

Vidro Base (principal matéria prima do vidro duplo)

O vidro, é um produto cujo fabrico remonta à época pré-histórica, tendo sofrido uma grande evolução no processo de fabrico. A nível das matérias primas não houve praticamente inovação, sendo basicamente as mesmas desde há dois mil anos. O vidro utilizado na construção civil é obtido através da fusão de um vitrificante, a sílica (sob a forma de areia, 70 a 72 %), de um fundente, o óxido de sódio (sob a forma de carbonato ou sulfato, 14 %), estabilizantes, à base de óxido de cálcio e de magnésio (sob a forma de calcário e dolomite, 6 a 8 %), diversos óxidos, como a alumina e a magnésia (que têm como função melhorar as propriedades físicas do vidro e a sua resistência aos agentes atmosféricos) e finalmente, para os vidros com coloração na massa, incorporam-se ainda diversos óxidos metálicos.

Uma vez efectuada a fusão das matérias primas procede-se ao estiramento e arrefecimento da massa, produzindo-se chapas de vidro plano³ com dimensão *standard*. Após a produção do vidro plano este pode sofrer uma série de diferentes tratamentos (tempera, laminagem, espelhagem, encurvamento, deposição de óxidos metálicos para fabrico de vidros reflectantes de controlo solar, corte para fabrico de vidro duplo, ...), consoante o vidro transformado que se pretende obter (Anexo 2).

O número de fornecedores ao nível das matérias primas é reduzido, e dada a natureza dos produtos (peso e volume) existe uma certa dependência geográfica pois os custos de transporte são significativos. As relações entre os fabricantes e os fornecedores são estreitas, existindo um elevado nível de integração vertical a montante por parte dos fabricantes de vidro.

As matérias primas são uma das principais fatias da estrutura de custos nesta indústria, a par da energia e amortizações (Anexo 3). A indústria de produção de vidro base, requer investimentos iniciais muito elevados, pois trata-se de uma indústria onde a tecnologia é o factor determinante, e onde mesmo para fábricas de pequena capacidade o nível mínimo de investimento é avultado.

A produção de vidro base em Portugal tem alguns condicionantes desfavoráveis, segundo o Director Geral, Eugénio Palomino⁴, "... em comparação com unidades tecnologicamente equiparadas à nossa, nós temos estado um pouco penalizados pelos seguintes factores: custo da energia, que é mais elevado, preços de algumas matérias primas, como a areia, que é escassa e muito onerada por custos de transporte e o efeito dimensão". O efeito dimensão tem impacto ao nível das amortizações, pois o investimento não é directamente proporcional à capacidade produtiva, e ao nível dos custos de mão de obra que sofrem incrementos reduzidos a partir de certos níveis de capacidade, assim "... para produzir 700 toneladas de vidro por dia a estrutura de pessoal não difere muito da necessária para fabricar 300 toneladas por dia", comenta Eugénio Palomino.

As actuais instalações da Covina têm uma capacidade de produção da ordem das 300 toneladas brutas por dia, sendo uma fábrica de pequena dimensão, quando comparada com as fábricas de dimensão média que produzem 600 toneladas brutas por dia ou as de grande dimensão que produzem 800 toneladas diariamente.

A tendência a nível mundial tem sido a da construção de fábricas de grande capacidade, sendo típico o excesso de capacidade em períodos recessivos, com consequente encerramento de algumas unidades e ambientes de feroz competição em preços a nível global. A competição a nível global atinge níveis de rivalidade elevadíssimos, pois cada unidade tem a necessidade de manter a produção a níveis muito elevados, caso contrario é incapaz de dissipar os seus custos fixos. Assim, é pratica corrente a utilização dos mercados externos como forma de escoar excessos de produção muitas vezes a preços inferiores ao custo total.

O mercado do vidro evoluiu de uma situação de competição a nível local, para uma situação de competição a nível global, essencialmente devido à redução das barreiras alfandegárias e à globalização dos produtores mundiais. A situação de competição a nível local teve lugar há alguns anos atrás, quando as indústrias vidreiras nacionais eram tidas como indústrias estratégicas (à semelhança do que acontece na indústria do aço) sendo essencialmente de capital estatal (exemplo português, italiano, ...). A abertura destas empresas ao capital privado, permitiu a globalização do

³ Ao longo deste trabalho serão utilizadas indistintamente as expressões: vidro base, vidro liso, vidro chapa, vidro plano pois estas expressões designam o mesmo produto e são amplamente utilizadas nesta indústria.

⁴ Quadro do Grupo Saint-Gobain durante os últimos trinta anos, tendo exercido a sua actividade profissional em vários países: Espanha (onde nasceu), França, Suíça, Venezuela, Colômbia e Brasil. A sua actividade em Portugal, como Director Geral da Covina, remonta à aquisição da totalidade do capital por parte do grupo Saint Gobain.

mercado na medida em que os principais compradores das fábricas postas no mercado eram os grupos multinacionais. Quatro grandes grupos: Saint-Gobain, Pilkington, Guardian e Asahi foram comprando e abrindo fábricas em vários países nos cinco continentes (Anexo 4).

Aparentemente há regras de conduta entre os grupos produtores de vidro relativamente à entrada em mercados nacionais. Em geral, quando um grupo entra num mercado nacional os outros grupos tacitamente afastam-se desse mercado, no que diz respeito à posse e construção de fábricas. Relativamente à comercialização de vidro através de importações este comportamento não se verifica.

Um exemplo do respeito de áreas geográficas é o caso da Península Ibérica, onde a entrada do grupo Saint-Gobain aparentemente foi a causa do afastamento de outros grupos quer para aquisição das fábricas existentes quer para a construção de novas unidades. Outro exemplo deste tipo de comportamento são os mercados do Brasil e Argentina, onde há uma actuação concertada de dois grupos, a Pilkington e a Saint-Gobain que formaram *joint-ventures* para a construção de novas fábricas.

Existem no entanto, mercados onde tal não aconteceu, como é o caso do mercado alemão, que é um mercado de grande dimensão, onde estão presentes vários grupos. A presença destes grupos concretizou-se através da aquisição de fábricas já existentes e através da construção de novas unidades.

A Covina, Breve Resenha Histórica

A Covina, foi fundada em 1936 como resultado da fusão de sete fábricas de vidro existentes que se dedicavam à produção de vidro plano pelo processo manual do cilindro soprado.

Em 1941 arrancou a primeira unidade de fabrico de chapa de vidro pelo processo *Fourcault* patenteado em 1904, o que fez passar a produção de chapa de vidro comum de 1800 toneladas anuais até então, para 3 931 toneladas logo no ano de arranque. Este aumento de quantidade foi acompanhado por uma melhoria de qualidade na chapa de vidro, o que permitiu abastecer o mercado nacional com vidro plano, essencial para algumas indústrias de grande importância como a da construção civil, a indústria de espelhos e a de mobiliário.

A partir de 1969 entrou em laboração uma nova fábrica de chapa de vidro liso pelo sistema *Pittsburgh*, possibilitando a estiragem de chapa de vidro de qualidade superior e também um aumento bastante considerável da produção.

A Covina, possui também várias unidades de transformação do vidro base que ela própria produz, ou que importa dentro do grupo a que pertence, de que se salienta a unidade de tempera de vidro plano desde 1954 e curvo desde 1964, onde são produzidos os vidros utilizados pela indústria portuguesa de montagem de viaturas bem como na construção civil, em portas e instalações e ainda para electrodomésticos e mobiliário urbano. Correspondendo aos parâmetros cada vez mais exigentes da construção civil, arrancou em 1977 a linha de vidro duplo, na altura com a designação de Climasol e hoje de Climalit, com boas características de isolamento térmico e acústico.

A participação do Grupo Saint-Gobain na Covina data de 1962, quando tomou uma posição de 20% no capital da empresa. O apoio tecnológico à actividade vidreira da Covina por parte de um dos maiores grupos a nível mundial era então o interesse dos parceiros portugueses, que por sua vez encontraram na Saint-Gobain o interesse em consolidar a sua posição de liderança na Península Ibérica.

Em 1975, a política de nacionalizações seguida pelo governo português ditou grandes alterações na estrutura accionista da Covina. A participação portuguesa no capital foi nacionalizada e o corpo accionista ficou então restringido ao IPE, com 80% e à Saint-Gobain, com a sua posição de 20%.

A primeira grande alteração desta situação verifica-se dez anos depois, em 1985, quando é montada a linha de produção de vidro pelo processo *Float* com a finalidade de substituir as duas linhas existentes à altura, *Fourcault* e *Pittsburgh* (tendo iniciado a sua laboração em 1986), passando a produção diária de 140 para 240 toneladas úteis, correspondendo a um investimento de 15 milhões de contos. A Saint-Gobain, nesta altura, por intermédio da sua filial espanhola, a Cristaleria Española, eleva a sua participação para 45%. Esta evolução é considerada como um sintoma da nova estratégia do grupo relativamente à Covina, segundo Eugénio Palomino "... a nossa posição em Portugal começa por ser apenas de apoio tecnológico. A consolidação, depois, é já de tipo estratégico. Decorre do interesse do nosso grupo em manter a posição de liderança na Península Ibérica".

É nesta perspectiva que em 1991, aquando da privatização total da Covina através da alienação dos 55% que o IPE ainda detinha, que o Grupo Saint-Gobain toma a totalidade do capital da empresa.

Esta não foi contudo a única razão. O outro factor determinante foi o facto de a nova fábrica (a linha de produção pelo processo *Float*) ter sido construída com tecnologia do Grupo, e também porque "... se acredita em Portugal e se deseja manter uma posição de liderança neste mercado", como afirma o Director Geral.

Após a integração da Covina no grupo multinacional, os seus objectivos estratégicos tiveram que ser redesenhados, de modo a enquadrarem-se na política global do grupo. A Saint-Gobain é uma multinacional, líder no mercado mundial do fabrico e comércio de vidro, que estabeleceu como objectivo para a península Ibérica, um crescimento sustentado da quota de mercado, de modo a manter a sua posição de liderança.

A passagem do controlo accionista para a Saint-Gobain trouxe para a Covina quadros desta multinacional, que imprimiram uma dinâmica de gestão muito diferente da até aqui seguida. Foi criado um comité de gestão, constituído por todos os directores, que reúne com periodicidade mensal, onde são tomadas as decisões estratégicas. Instituiu-se também uma reunião mensal com todos os quadros superiores, incluindo os directores, onde são discutidos abertamente todos os temas relacionados com a empresa. Esta discussão mais alargada sobre a gestão da empresa é um modo de envolver e corresponsabilizar todos os quadros nas decisões tomadas, motivando-os através do desempenho de um papel mais activo na gestão da empresa.

Ainda no ano de 1991, teve início um projecto ambicioso, QTC - Qualidade Total Covina, que tirou a empresa do estado adormecido em que se encontrava desde a nacionalização, e a dinamizou através da motivação dos seus quadros e trabalhadores, numa filosofia de *Total Quality Management*. Paralelamente a este projecto a empresa foi certificada pelo IPQ - Instituto Português de Qualidade, através da norma NP 29001, bem como alguns dos seus produtos (incluindo o Climalit).

A certificação da empresa e a implementação de um sistema de qualidade, segundo o Director Geral, "...constituiu um elemento muito importante, mesmo fundamental, para nos permitir continuar a progredir, a sermos mais rentáveis, mais competitivos e a termos mais capacidade de resposta aos desafios e necessidades dos nossos clientes,... não concebo como poderemos funcionar no futuro sem um projecto de qualidade que nos permita trabalhar cada dia melhor e ser mais competitivos. A qualidade além de uma exigência, é uma necessidade".

A Covina Hoje

A Covina tem quatro áreas de negócio distintas, sector automóvel, sector dos electrodomésticos, sector construção civil produto base⁵ e sector construção civil transformados⁶, que estão repartidas por duas direcções comerciais.

Como estratégia de crescimento, estabelecida pela multinacional, a Covina tem hoje, quatro empresas associadas, que cobrem o território nacional e que são o seu canal de distribuição preferencial (só para transformados construção civil e produto base). Existe no entanto um conjunto de clientes importantes, que representam cerca de um terço das vendas de vidro para construção civil (produto base e transformados), que são independentes e podem comprar a quem lhes oferecer as melhores condições (preço, prazo de entrega, prazo de pagamento, tipo de pagamento, qualidade, serviço...). Actualmente a Covina detém uma quota global próxima dos 60%, para todos os produtos vidreiros para construção civil (Anexo 5).

Até 1992, como fabricante de vidro plano, a Covina actuava como monopolista, com o apoio do Estado, que introduzia como desincentivos à importação de vidro, tarifas aduaneiras e outros impostos bastante elevados. Era uma medida proteccionista do Estado português, com o objectivo de manter a indústria de fabrico de vidro activa, como indústria estratégica e grande empregador. Assim, a Covina podia perfeitamente controlar os preços, posicionando-se onde mais lhe conviesse. Com a liberalização, foram levantadas todas as barreiras proteccionistas à entrada de vidro de fabricantes estrangeiros, que por sua vez acharam o mercado português atractivo devido aos elevados preços que aqui se praticavam.

A indústria do vidro é fortemente influenciada pelos ciclos económicos, na medida em que se trata de um fornecedor de duas indústrias particularmente sensíveis ao ciclo económico: a indústria automóvel

⁵Vidro plano em dimensão *standard*

⁶Vidros de dimensão não *standard*, temperados (portas e montras, mobiliário urbano...), laminados (vidros anti-roubo, à prova de bala, ...), vidros duplos, vidros para aplicações mais complexas (vidros especiais anti-radiações, etc)

e a construção civil. Conjugando estes dois factores, a liberalização das importações de vidro (aumentando muito o número de competidores no mercado) e a fase baixa do ciclo de vendas de vidro, tanto em Portugal como no resto do mundo, em 1993 e 1º semestre de 1994, passou a existir um ambiente agressivo em termos de políticas de preços praticadas.

O aumento da concorrência, a perda de monopólio e o abrandamento do crescimento económico que se verificou (Anexo 6), tiveram como reacção por parte da empresa um esforço suplementar no controlo de custos e uma gestão muito rigorosa, complementada por políticas de *marketing* que reforçavam a diferenciação dos produtos e serviços da Covina. Este esforço foi feito com base na redução de mão de obra (1275 empregados em 1984 contra 594 em 1995), na automatização intensiva de todo o processo fabril, na informação *on line*, conseguida através da informatização de todos os processos (de fabrico e de gestão) e ainda a formação e reciclagem de todos os trabalhadores.

Este processo de redução do número de trabalhadores e de reciclagem foi utilizado também como forma de produzir alterações profundas na cultura da empresa, pois os anos de gestão como empresa pública e o estatuto de monopolista criaram hábitos de trabalho e traços na cultura que tinham muito a ver com um *workstyle* típico do funcionalismo público. Paralelamente, a indústria vidreira tem sido tradicionalmente em Portugal uma indústria com grande iniciativa e liderança em termos sindicais. Sendo a Covina a maior empresa do sector a nível nacional é inevitável que exista na empresa uma cultura muito vincada e difícil de alterar.

Em conjunto com a reorganização interna houve que negociar os *input* e *output*, ou seja, as compras e as vendas da empresa. As compras são efectuadas por um departamento próprio, departamento de compras, que centraliza todas as compras e efectua as negociações necessárias, à excepção das compras de vidro a outras fábricas do grupo. As vendas de vidro estão repartidas por duas direcções comerciais (construção civil e indauto⁷), sendo os seus responsáveis, em conjunto com o director geral, quem estabelece a estratégia e as directrizes comerciais a implementar. A estrutura de decisão desta empresa é ilustrada pela estrutura hierárquica (Anexo 7).

As Empresas Associadas da Covina

A Covina tem hoje três empresas associadas, e uma empresa na qual detém participação de 31% do capital. As empresas associadas são: Vidros de Segurança, Vidronorte e Induvidro (Anexo 8) e a empresa em que a Covina tem participação no capital é O Vitral.

O capital das três empresas associadas é detido pelo Grupo Saint-Gobain, sendo o poder executivo exercido pela Covina. As empresas associadas, além de funcionarem como um canal de escoamento para o vidro base (através de vendas directas a utilizadores finais) são produtoras de vidro duplo, sendo parte do vidro base que adquirem destinado à produção de vidro duplo. A empresa participada não tem fabrico de vidro duplo, dedicando-se a actividades de vidreiro armazenista (não dispondo de qualquer tipo de instalações produtivas). Os produtos que comercializa, vidro base, vidros transformados, vidro duplo, ... são adquiridos às empresas do grupo.

As empresas associadas tem produção própria de vidro duplo sob a marca Climalit utilizando também os recursos dos departamentos de qualidade e marketing da Covina.

A Covina faz a gestão integrada da produção tendo em conta a existência de quatro linhas de vidro duplo, minimizando a distância entre o destino das encomendas e a unidade de produção e fazendo também a gestão da taxa de ocupação das instalações. Assim, existe um contacto constante entre os quatro responsáveis, sendo sempre analisados os níveis das carteiras de encomendas e prazos de entrega respectivos, a necessidade de fazer transferências entre os centros de produção, ...

Ao nível das compras de matérias primas existe também concertação e exploração das vantagens da dimensão e quantidades, sendo produtos como os silicones, excicantes, perfil intercalar, etc, adquiridos a preços vantajosos junto dos fornecedores e redistribuídos entre as empresas associadas.

Mercado do Vidro Base

Em Portugal o mercado de vidro duplo é pequeno, quando comparado com o mercado do vidro base e à semelhança do que acontece noutros países é fortemente influenciado e dependente deste, podendo

⁷Indústria automóvel e electrodomésticos

encarar-se como um submercado do vidro base. As tendências no mercado de vidro base, ao nível de preços, excesso ou insuficiência de capacidade de produção, condicionam as estratégias dos produtores de vidro duplo, o consumo de vidro duplo e até mesmo os prazos de entrega deste produto.

Mercado do Vidro Base a Nível Global

O mercado do vidro base é considerado o mercado primário, pois é o mercado onde é transaccionado o primeiro produto vítreo a partir dos diferentes componentes da matéria prima.

O vidro base é vendido no mercado primário em dimensões *standard* (as duas principais dimensões são 6 000 x 3 210 e 2 400 x 3 210 mm) a distribuidores e transformadores.

Os grandes produtores de vidro base têm normalmente unidades de transformação, embora actualmente exista uma certa tendência para a criação de empresas independentes, controlados pelos produtores, que procedem à transformação do vidro. Esta tendência resulta do facto de não ser comercialmente bem aceite pelos transformadores a presença dos produtores de vidro base no mercado dos produtos transformados. Segundo o responsável de uma grande empresa transformadora nacional, "... o que se passa é que se os fabricantes também vendem vidro transformado são ao mesmo tempo meus fornecedores e meus concorrentes, estão portanto no melhor dos mundos, pois podem escolher sempre o melhor negócio, vender-me o vidro a mim para eu transformar, ou se lhes for mais conveniente, vender o vidro transformado ao meu cliente".

Os fabricantes de vidro base possuíam unidades de transformação junto da fábrica de vidro base (Anexo 9) pois as infra-estruturas para as transformações não eram muito numerosas, nem demasiado sofisticadas, sendo normalmente, uma linha de produção de vidro duplo, fornos de tempera, uma linha de laminagem e uma linha de espelhagem. Nos últimos anos verificou-se uma grande evolução tecnológica, nomeadamente, o aparecimento da tecnologia de deposição de óxidos metálicos sobre vácuo, a tempera química e uma grande automação das várias operações de transformação. Evoluiu-se de uma situação de mão de obra intensiva e investimentos relativamente baixos para uma situação de tecnologia intensiva, onde é necessária uma maior qualificação e especialização do pessoal, investimentos muito mais elevados e uma componente de mão de obra menos importante.

Anteriormente, a posse de uma unidade de transformação permitia ao produtor um melhor controlo dos canais de distribuição e não requeria investimentos demasiado avultados. Com a evolução e crescente sofisticação das operações de transformação e o aumento da pressão comercial, os produtores têm vindo a mudar a sua atitude "... passamos a fazer só aquilo que sabemos fazer bem, isto é vidro base".

Há alguns anos atrás, os fabricantes de vidro base apenas vendiam o vidro base e o vidro transformado que fabricavam a grandes vidreiros armazenistas (Anexo 10). Para o vidro base as quantidades mínimas transaccionadas eram 20 toneladas (o que correspondia à unidade de carga dos produtores). O papel dos vidreiros armazenistas era fundamentalmente de *breaking the bulk* ao nível do vidro base e de intermediação no caso dos vidros transformados (devido ao facto de os vidros transformados serem *taylor made*).

O vidro distribuído através dos vidreiros armazenistas destinava-se aos vidreiros transformadores, que compram tipicamente quantidades da ordem das 2 a 8 toneladas, as quais não estavam disponíveis ao nível do produtor (cuja logística estava limitada a encomendas mínimas de 20 toneladas, correspondendo a camiões completos).

Gradualmente o poder dos distribuidores tem vindo a ser reduzido. Por um lado os vidreiros transformadores têm vindo a crescer, atingindo dimensões que lhes permitem comprar camiões de 20 toneladas (inicialmente de modo esporádico, mas sempre com tendência de maior regularidade). Por outro lado os fabricantes têm vindo a criar centros de distribuição próprios, ou seja, empresas que recebem camiões de 20 toneladas e os revendem em menores quantidades, ou seja, distribuidores próprios do fabricante. Finalmente, um factor de nível macro económico, a maior amplitude dos ciclos económicos e os longos períodos recessivos, tem vindo a produzir um esmagamento da margem aos vários níveis do canal de distribuição, sendo o vidreiro armazenista o mais vulnerável a este fenómeno, pois é também ele o interveniente com menor criação de valor.

O mercado primário do vidro base é pois um mercado com tendência a acabar, estando a figura do vidreiro armazenista condenada ao desaparecimento no médio prazo, passando os vidreiros transformadores a ser o principal cliente dos produtores (Anexo 10).

Actualmente, no mercado Europeu, mais de metade do vidro base consumido é para transformar em vidro duplo. Os mercados do Norte da Europa, com maior poder de compra, e legislação mais

apertada sobre o balanço térmico dos edifícios, são os que têm o mercado mais desenvolvido, com consumos de vidro duplo *per capita* mais elevados. O Sul da Europa, mais pobre e com condições climáticas mais suaves, é mais renitente na substituição da tradicional vidraça (vidro simples de 3 ou 4 mm de espessura) por vidro duplo.

Mercado do Vidro Base em Portugal

No mercado nacional, o grupo Saint-Gobain lidera claramente, possuindo a única fábrica de vidro base instalada em Portugal, a Covina (Anexo 11). O nome “Covina” em Portugal é sinónimo de vidro. A maioria dos portugueses associa o nome “Covina” a vidro, sendo isso um activo muito importante e difícil de reproduzir, porque foi construído ao longo de quase 60 anos de vida da empresa. Sendo o vidro base uma *commodity* torna-se difícil explorar as vantagens que advêm do valor da marca “Covina”.

A estrutura dos canais de distribuição do vidro em Portugal tem vindo a ser alterada, um pouco à semelhança do que aconteceu nos outros países da Europa. Há alguns anos, a Covina (único produtor) tinha um número restrito de clientes, os vidreiros armazenistas, essencialmente devido aos meios logísticos associados à carga de um camião ou contentor (20 toneladas). O vidreiro armazenista, possuía um armazém, onde redistribuía o vidro em quantidades menores, camiões de 3 ou 8 toneladas destinados aos vidreiros transformadores. O aumento da competição no mercado do vidro tem vindo a reduzir as margens na cadeia de valor e assiste-se a um esforço por parte dos vidreiros transformadores no sentido de comprarem maiores quantidades para o poderem fazer directamente à Covina. Paralelamente, os meios logísticos da empresa produtora também têm vindo a tornar-se mais flexíveis permitindo satisfazer um maior número de clientes.

Os vidraceiros armazenistas, têm respondido a esta pressão, instalando equipamentos de transformação de vidro, passando a ser concorrentes dos vidreiros transformadores.

Neste cenário de mudança existe ainda um código de comportamento muito bem definido relativamente ao papel de cada um dos membros do canal, sendo comum ouvir-se um caixilheiro comentar com algum despeito, “... se o dono da obra decidiu comprar o vidro directamente à fábrica então agora compre-lhe também o caixilho e faça a montagem na obra”, ou então um vidraceiro a afirmar, “... se a Covina decide fornecer directamente o vidro à construtora então eu passo a ir comprar todo o vidro lá fora porque até é mais barato...”. Esta última atitude de retaliação tem efeitos directos sobre as vendas de vidro (base, ou vidros transformados) da Covina, na medida em que muitas vezes é preferível ao vidraceiro (vidreiro transformador) comprar o vidro (ainda que um pouco mais caro) ao fornecedor nacional devido aos prazos de entrega serem mais curtos e ainda à facilidade/rapidez de reposição no caso de vidros transformados, que se partem ou não estão conformes (isto é de acordo com os padrões de qualidade).

Sendo Portugal um mercado marginal (não só geograficamente, mas também em dimensão) os grandes grupos produtores exportam para Portugal com preços bastante atractivos para os operadores nacionais (distribuidores e transformadores). A sua presença depende fortemente da evolução das taxas de câmbio.

Todos os grandes fabricantes (Pilkington, PPG, Glaverbel,...) têm agentes comerciais em Portugal. Os agentes são normalmente empresas muito pequenas, com actividade exclusivamente comercial, dedicando-se à venda de vidro, equipamentos para transformação de vidro, peças e produtos relacionados. Os agentes só vendem, não têm armazém, nem são responsáveis pela logística. A Guardian é a empresa importadora que tem uma presença mais forte no mercado português, tendo inicialmente apenas um agente, possuindo actualmente armazéns em Lisboa e no Porto.

O vidro importado tem duas vantagens fundamentais: um preço muito competitivo e prazos de pagamento mais dilatados (mais 30 a 60 dias que o normal no mercado nacional). Relativamente às suas limitações o prazo de entrega superior é uma das principais, mas a falta flexibilidade para fazer cargas mistas (um contentor contendo vidros de diferentes espessuras ou cores) e a pouca variedade de espessuras disponíveis (por exemplo, em Espanha como não se utiliza vidro de 8 mm de espessura, também não existe disponível para a exportação) são também factores limitantes.

Mercado do Vidro Duplo em Portugal

Procura do Vidro Duplo em Portugal

O crescente recurso a soluções em vidro na arquitectura contemporânea tem provocado um crescimento do consumo de vidro superior ao crescimento da construção civil. Para além dos conceitos estéticos subjacentes à maior utilização de vidro há motivações económicas para este fenómeno, pois o revestimento exterior com vidro tem um menor custo do que a construção com acabamentos tradicionais de equivalente qualidade. Do ponto de vista das empresas de construção esta é pois uma solução atraente. Do ponto de vista de utilização não é clara a existência de economias a médio prazo, pois estes edifícios têm um controlo térmico muito mais difícil (requerendo grandes consumos energia na climatização) e manutenção exigente (frequentes limpezas).

Os edifícios totalmente revestidos com vidro, ou com grandes superfícies envidraçadas requerem a utilização de vidro duplo devido à necessidade de evitar as trocas de energia com o exterior, por forma a facilitar o controlo térmico dos edifícios. Outro factor que favorece a utilização de vidro duplo é a localização típica deste tipo de edifícios - zonas urbanas com tráfego intenso, com níveis de ruído muito elevados, onde o papel de isolante acústico do vidro duplo é determinante.

No mercado da construção para habitação, o consumo de vidro duplo também passou a estar associado a uma imagem de qualidade na construção, começando o consumidor a ser mais sensível aos aspectos de isolamento térmico (com redução no consumo de energia) e acústico.

Estas duas tendências são as causas do aumento do consumo de vidro duplo em Portugal. No período compreendido entre 1990 e 1995 o consumo em número de metros quadrados sextuplicou (Anexo 12), e a fracção de vidro base consumido sob a forma de vidro duplo passou de cerca de 18% em 1993 para 25% em 1995.

Ainda assim, Portugal é um país onde o consumo é muito baixo face a outros países europeus, onde cerca de 50% do vidro base é consumido como vidro duplo. Paralelamente, nos mercados com maiores consumos há também uma maior sofisticação nas composições⁸ utilizadas. Isto é, em vez de se utilizarem maioritariamente dois vidros simples na produção do vidro duplo, usam-se vidros com maior valor acrescentado e maiores potencialidades técnicas. A título de exemplo podem referir-se os vidros reflectantes (que facilitam o controlo térmico e luminotécnico do edifício reflectindo uma fracção substancial da luz incidente), vidros baixo emissivos (com grande capacidade de isolamento térmico), vidros impressos (para isolar visualmente áreas como casas de banho,...), vidros laminados (para dificultar a intrusão e melhorar o isolamento acústico) entre outros.

Em Portugal a composição mais consumida (Anexo 13) é constituída por dois vidros simples (*Float/Float*) incolor ou de cor, representando cerca de 85% do consumo, pois o vidro duplo com perfil decorativo⁹ é também quase exclusivamente vidro *Float/Float*. Em Espanha, onde o mercado também não é muito desenvolvido, o consumo de vidro mais sofisticado já representa cerca de 30 %.

As causas do baixo consumo de composições de maior valor acrescentado em Portugal prendem-se com o baixo poder de compra dos consumidores (em 1995, as vendas de vidro duplo em Portugal estão avaliadas em cerca de cinco milhões de contos), a falta de formação dos operadores de construção civil, a falta de formação das forças de vendas das empresas vidreiras e finalmente com uma legislação e fiscalização de obras muito permissiva. Segundo um vidreiro português "... a formação das forças de vendas dos vidreiros é que produziria mais resultados, pois uma vez implementada seria uma grande vantagem junto dos operadores de construção civil". Este efeito seria muito importante pois uma grande parte do consumo é induzido através da prescrição junto dos arquitectos, de soluções de envidraçamento de edifícios e este tipo de venda "missionária" só pode ser realizada com eficácia por pessoal altamente qualificado. Segundo um responsável comercial da Covina "a actividade de prescrição é um investimento a médio/longo prazo, uma prescrição é meia venda e paralelamente permite captar a confiança do arquitecto porque se o arquitecto gostar da solução aconselhada volta a querer os serviços da Covina".

⁸Ou seja o tipo de vidros utilizados no fabrico do vidro duplo (vidro simples, vidro reflectante, vidros laminados, vidros com baixa emissividade,)

⁹O perfil decorativo é um perfil em alumínio lacado que se insere entre os dois vidros que constituem o vidro duplo e permite reproduzir o efeito estético das antigas janelas com múltiplos vidros de pequena dimensão. Esta solução tem tido grande aceitação no mercado pois permite grande facilidade de limpeza, mantendo uma estética tradicional.

Oferta do Vidro Duplo em Portugal

Uma linha *standard* para fabrico de vidro duplo é composta, por dois transportadores, uma lavadora, uma butiladora, uma prensa e uma estrusora. Seja qual for o sistema de fabrico escolhido pelo produtor, a fabricação de vidro duplo requer investimentos relativamente modestos, na ordem dos 30 mil contos. Um grande vidraceiro da região de Lisboa comentava, "...com 30 mil contos qualquer pequeno vidraceiro pode comprar uma linha de produção, os próprios fabricantes de equipamento dão formação ao pessoal, mais ainda, para poderem praticar preços baixos, os fabricantes de equipamento têm vendido linhas de vidro duplo em segunda mão provenientes de outros países, ..., as possibilidades de produzir com qualidade para estes pequenos vidraceiros são muito limitadas, no entanto eles podem praticar preços muito baixos porque têm custos de estrutura muito reduzidos". A existência de um mercado de segunda mão para os equipamentos de fabrico do vidro duplo contribui, não só para facilitar a entrada de novos fabricantes, como possibilita a saída de outros ou facilita o *up-grading* das linhas antigas.

Tipicamente o aparecimento de um novo produtor surge como a evolução natural de um vidreiro que era já um grande consumidor e tem portanto um mercado seu que lhe justifica a instalação de uma linha. A avaliação da capacidade instalada (Anexo 8) baseia-se não na capacidade máxima dos equipamentos disponíveis, mas da capacidade actualmente utilizada e que se aproxima do volume de vendas das empresas. A capacidade disponível depende não só da capacidade máxima instalada, mas da conjugação de todos os outros factores de produção (organização do trabalho, pessoal ao serviço nas linhas, turnos de laboração, ...). A referida capacidade instalada poderia multiplicar-se sem serem efectuados investimentos em capital fixo, bastando efectuar-se o incremento dos outros factores de produção, como por exemplo o aumento do número de turnos de produção. Justifica-se assim a grande dispersão da capacidade produtiva por um elevado número de pequenos e médios fabricantes (Anexo 14), que representam aproximadamente 70% da capacidade produtiva.

As quatro empresas produtoras de vidro duplo do Grupo Covina, são detentoras de uma quota de mercado de 31%, sendo a quota do Climalit alargada para 35% quando considerados os produtores com autorização especial para utilizar a marca (Anexo 15).

Os produtores com autorização para utilizar a marca são empresas de média dimensão, modernas e com actividade regional, operando na Beira Interior e no Nordeste Transmontano. As autorizações foram concedidas, com o objectivo de colmatar as insuficiências da Covina e do conjunto das suas associadas em termos de cobertura geográfica, permitindo às empresas o acesso às matérias primas secundárias a preços vantajosos (através da central de compras da Covina) e tendo como contrapartida o consumo exclusivo de vidro base fornecido pela Covina.

Na zona norte do país verifica-se uma presença muito activa de dois operadores espanhóis, a Cristalglass e a Portaglass, que dispondo de uma capacidade instalada muito elevada procuram o mercado nacional para dissipar os custos que têm, estimando-se as suas vendas em Portugal em 40.000m² por ano. O vidro duplo comercializado pela Cristalglass é vendido sob a marca Climalit, sob licença da Cristaleria Española (Saint-Gobain Espanha) e a Portaglass sob marca própria.

Os operadores da indústria do vidro em Portugal referem-se ao preço do vidro de modo indirecto, isto é, o que é negociado são os descontos praticados sobre "a tabela". O desconto tem como base "a tabela" de preços Covina, o que evidencia o papel de referência no mercado, que a empresa ainda detém. O modo de negociar no caso do vidro duplo é fortemente condicionado pelo facto de ser um produto com aplicação bem determinada (em termos de dimensão e prazo de entrega) pelo que não é possível fazer *stock* do produto. A política de descontos é baseada no papel do cliente no canal de distribuição, sendo os descontos decrescentes consoante o cliente é: vidraceiro, serralheiro ou caixilheiro, construtor civil. Constata-se uma degradação dos preços praticados, o que é consequência da grande agressividade comercial de muitos fabricantes, que colocam grandes equipas de vendedores no mercado, e pressionam em termos de preços sem respeitar os canais de distribuição clássicos e a sua hierarquia de descontos. Assim, oferecem-se aos caixilheiros os mesmos preços que habitualmente se praticavam com os vidraceiros, o que posteriormente obrigou a aumentar o desconto junto dos vidraceiros, entrando-se numa espiral de degradação dos preços de venda. O sobredimensionamento das equipas de vendas e a falta de formação destas (no sentido de aumentar as vendas de produtos com maior valor acrescentado, que são os vidros duplos com vidros mais sofisticados, maximização dos preços praticados, ...) tem conduzido a uma disputa muito forte por quota de mercado, tendo-se esquecido um pouco a rentabilidade, como objectivo central.

Na fase inicial de entrada no mercado, os operadores não têm uma grande estrutura comercial (normalmente as vendas são feitas exclusivamente pelo dono da empresa). À medida que a actividade da empresa vai evoluindo torna-se necessária a entrada de mais pessoal para a parte comercial por forma a ter uma presença forte junto do mercado, sendo muito comum em períodos recessivos a existência de excesso de pessoal.

Existem grandes diferenças na estrutura de custos do vidro duplo da Covina e dos seus principais concorrentes nacionais. O menor peso dos custos de matéria prima, no caso do Climalit, reflecte a maior proximidade ao fabricante de vidro base. Paralelamente existe ainda uma vantagem de custos por parte da Covina no que diz respeito aos custos da energia (o que se prende não só com a eficiência da linha de produção da Covina, mas também com o facto de a empresa possuir um sistema de co-geração) e no que diz respeito aos custos das matérias primas secundárias (silicones, perfil intercalar, etc.) adquiridas a bons preços, devido às quantidades transacionadas. Por outro lado os pequenos produtores têm vantagem ao nível dos custos de estrutura e do peso da mão de obra (Anexo 16). Globalmente verifica-se que os custos de produção do Climalit são superiores aos dos seus principais concorrentes a nível nacional.

A marca Climalit tem em Portugal uma quota de mercado da ordem dos 35%, liderando com destaque no mercado nacional. A produção dos produtores independentes e as importações não são vendidas sob qualquer marca comercial, sendo o produto tratado como uma *commodity*. Este tipo de actuação por parte destes produtores contribui para a falta de importância que é atribuída às marcas por parte dos consumidores.

A marca Climalit tem sido promovida pela Covina através da publicação de destacáveis em jornais de grande tiragem a nível nacional, normalmente com uma periodicidade anual. Este tipo de campanha inclui normalmente um destacável de remessa livre, que permite aos consumidores tomarem contacto directo com o gabinete técnico da Covina ou das suas empresas associadas. Paralelamente a marca é promovida através da presença de *stands* da empresa em Feiras, onde é feita a distribuição de catálogos de produtos e institucionais, junto de clientes e prescritores.

A área de actuação dos produtores está de alguma forma ligada à sua área de influência em termos geográficos, o que se deve principalmente à sua dimensão. O negócio do vidro duplo é um negócio regional, contribuindo para isso dois factores: a dificuldade de transportar vidro duplo em grandes distâncias (sem que existam quebras) e o custo associado ao transporte (embalagens de transporte e combustível). Assim, uma distância máxima razoável corresponde a um raio de 100km em torno do centro de produção. Existem, no entanto, obras (chamadas obras de prestígio) que devido à sua importância mediática e dificuldade técnica associada à sua execução, ainda que distem mais de 100 km são fortemente disputadas para o fornecimento dos vidros, pois funcionam como publicidade institucional permanente da empresa.

Para os profissionais desta indústria, o nome “Covina” está também associado a uma imagem de qualidade, quer ao nível do produto (no vidro duplo e nos produtos transformados) quer ao nível do serviço pós-venda. Em ambos os aspectos a Covina tem uma capacidade de resposta superior à dos importadores e dos produtores independentes, e o mercado reconhece essa diferença.

O serviço pós-venda assume uma importância crucial, pois devido à durabilidade do produto as garantias de qualidade determinam a existência de responsabilidade por um elevado número de anos. Os custos devidos à existência de defeitos e consequente necessidade de reposição de vidros representam tipicamente 2% do valor de venda.

Este aspecto é muito importante quando se trata de obras de grande dimensão. Nestes casos o cliente valoriza muito a confiança que a empresa oferece face à continuidade no mercado e a capacidade de satisfazer os compromissos assumidos através das garantias. Nesta perspectiva uma presença de 60 anos no mercado e o facto de a empresa estar integrada num grupo multinacional são factores de peso para os clientes com obras de grande dimensão.

Analogamente existe alguma coincidência entre a dimensão dos fabricantes de vidro duplo e a dimensão dos seus clientes, segundo um pequeno fabricante de vidro duplo “... só a Covina, ou os grandes fabricantes estrangeiros é que conseguem fornecer as grandes obras, pois mesmo quando nós temos melhores preços eles pedem-nos garantias quanto a prazos e exigem-nos um número muito elevado de garantias bancárias” - tentativa de explicar porque é que só os fabricantes de uma certa dimensão podem garantir as obras grandes.

As relações entre os diversos produtores de vidro duplo, embora sofrendo o impacto de algumas querelas comerciais podem considerar-se boas, existindo facilidade de comunicação entre os vários competidores. Isto, no entanto, não significa que haja disponibilidade imediata para cooperar.

2.2. Breve Introdução ao Modelo de Análise das Indústrias e à Teoria dos Recursos

O modelo que é ainda hoje mais utilizado para a análise das indústrias é o Modelo das Cinco Forças de Porter. Apesar do modelo apresentar algumas limitações, é um instrumento de análise de indústrias relativamente simples e que permite uma rápida visão global de uma indústria.

A intensidade da concorrência vivida numa indústria, segundo Porter depende de cinco forças fundamentais que têm raízes profundas na estrutura económica da indústria, indo além do comportamento dos actuais concorrentes. O lucro económico numa dada indústria, numa perspectiva de longo prazo, é determinada por estas cinco forças. As cinco forças identificadas por Porter são:

Ameaça de novas entradas - sempre que é fácil a novos concorrentes entrar, isso irá acontecer, e eles irão trazer capacidade adicional à indústria e irão lutar por quota de mercado. A importância desta força é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada. Estas barreiras são determinadas por seis factores: existência de economias de escala, existência de diferenciação do produto, necessidades de capital elevadas, custos de mudança elevados, acesso a canais de distribuição difícil e custos independentes da escala.

Produtos substitutos - Sempre que um produto tem alternativas com uma relação preço/desempenho atractiva, vai existir um aumento da pressão competitiva dentro dessa indústria, fazendo baixar a rentabilidade, criando pressão sobre os lucros da indústria.

Poder negocial dos fornecedores - Baseia-se na capacidade que os fornecedores podem ter de fazer subir os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos a uma indústria. Um grupo de fornecedores tem um elevado poder negocial quando: a indústria dos fornecedores é mais concentrada do que a dos compradores, o produto fornecido não tem substitutos, a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é uma matéria prima importante, existem elevados custos de mudança ou, finalmente, quando os fornecedores são uma ameaça real de integração a jusante.

Poder negocial dos compradores - Quando se verifica uma crescente exigência de mais serviços e de melhor qualidade por parte dos compradores, verifica-se que a rentabilidade da indústria diminui. Um comprador ou grupo de compradores tem poder junto do fabricante se: adquire grandes quantidades ao fabricante em relação ao seu volume total de vendas (podendo ameaçar o fabricante de suspender as compras), os produtos que o comprador adquire representam uma fracção importante dos seus custos (sendo por isso muito selectivo e sensível ao preço), se existe um baixo custo de mudança (não sendo oneroso mudar de fornecedor), se o comprador constitui uma ameaça de integração a montante, se o comprador tem baixos lucros (tendo portanto incentivo para criar uma pressão elevada junto do fornecedor para aumentar a sua rentabilidade), o produto da indústria não é importante para a qualidade final dos produtos do comprador e finalmente se o comprador está bem informado.

Nível de rivalidade na indústria - A rivalidade numa indústria ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados pelos seus fornecedores e/ou compradores ou apercebem-se de uma oportunidade de melhorar a sua posição. A rivalidade entre os concorrentes existentes, resume-se à disputa por uma posição na indústria, através de concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento do nível de serviço e das garantias oferecidas. Algumas formas de concorrência, nomeadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação no que diz respeito à rentabilidade do negócio. Os cortes de preços são rapidamente igualados pela concorrência e uma vez igualados todas as empresas reduzem as suas receitas (mantendo o nível de custos constante). Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa (do tipo guerra de preços, batalhas de publicidade, ...) têm efeitos notáveis nos seus concorrentes, gerando normalmente retaliações. Se os movimentos e os contramovimentos crescem em escalada, todas as empresas da indústria sofrem com isso, vendo a sua rentabilidade diminuir. A rivalidade é consequência da interacção de vários factores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento elevados, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade

aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras à saída elevadas.

Segundo este modelo, chegamos à conclusão que existem indústrias onde as rentabilidades são sistematicamente baixas e outras onde são elevadas devido a um conjunto de factores estruturais. A pergunta que se põe é, porque existem empresas a competir nas indústrias com baixas rentabilidades? Porque não abandonam os competidores essas indústrias? Uma resposta possível segundo o modelo de Porter pode basear-se nas barreiras à saída. Outra resposta possível, mesmo quando as barreiras à saída são baixas, é a dificuldade de entrar numa nova indústria, após ter descontinuado o negócio, uma vez que o *know-how* detido está relacionado com a indústria de rentabilidades baixas. Somos forçados a notar que quer nas indústrias atractivas em termos de rentabilidade, quer nas indústrias menos atractivas, segundo o modelo, existem empresas com rentabilidades diferentes.

Porter tenta explicar as diferenças de rentabilidade através do modo como as empresas competem numa dada indústria, ou seja das estratégias adoptadas por cada empresa: a liderança por custo, diferenciação e especialização.

Mas, mesmo assim, este modelo não explica como é que duas empresas na mesma indústria, com estratégias parecidas apresentam rentabilidades diferentes. Este facto pode ser explicado à luz da teoria dos recursos, onde a unidade de análise não é a indústria mas sim a empresa e como tal se entendem as diferenças de *performance* como o resultado das diferenças em termos dos recursos detidos por cada empresa.

Barney (1986) define recursos de uma empresa, como todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimentos, etc... que permitem à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia. Um recurso é não imitável se as outras empresas têm incerteza quanto ao modo de o replicar (Lippman e Rumelt, 1982) e é não móvel se as outras empresas tiverem dificuldade em o adquirir (Peteraf, 1993). Para que um recurso imperfeitamente imitável e imperfeitamente móvel conferir a uma dada empresa vantagem competitiva sustentada, ele terá de gerar rendas mais do que temporárias e não podem existir substitutos facilmente imitáveis e móveis, sendo nestas circunstâncias designado como **recurso estratégico**.

Actualmente, os recursos estratégicos são entendidos de um modo mais lato e simultaneamente mais específico. Naturalmente que as capacidades da empresa ao nível tecnológico (detenção de *know-how* próprio/exclusivo ou capacidades superiores ao nível de investigação e desenvolvimento), de *marketing* (capacidade de explorar de modo superior os atributos do produto) e de gestão (detendo uma cultura organizacional que permita à empresa captar valor) são áreas onde podem ser identificados recursos da empresa, mas não basta a observação da empresa a nível interno nestas áreas.

Kay (1993) desenvolveu uma estrutura de análise para identificação dos recursos de um empresa com base em três categorias de recursos: a arquitectura, a reputação e a inovação. Estas três categorias contemplam características intrínsecas à empresa, que lhe permitem deter uma vantagem competitiva sustentada baseada no facto destes recursos serem dificilmente imitáveis e imperfeitamente móveis.

A **arquitectura** é no fundo o tipo de relações que a empresa estabelece com os diversos interlocutores com que contacta: com os seus colaboradores (arquitectura interna, estrutura e cultura) com os seus fornecedores, clientes e competidores (arquitectura externa).

A existência de um dado tipo de arquitectura conduz à criação de um determinado número de **competências** que resultam do estabelecimento de rotinas organizacionais e dependem do tipo de cultura existente na empresa. A arquitectura é um recurso altamente específico de uma dada empresa, sendo extremamente difícil de replicar mesmo quando são conhecidas as características dessa arquitectura. Este facto pode entender-se tendo em conta que o passado e a vivência anterior condicionam o comportamento actual da organização.

A **reputação** é o modo mais rápido e mais directo de transmitir informação aos consumidores. Este recurso é mais ou menos importante consoante o tipo de produto em questão e os mercados considerados.

Em produtos onde é mais fácil perceber a qualidade e as suas características através de pesquisa, ou que estas se tornam evidentes imediatamente após a aquisição, a reputação tem um valor muito limitado, na medida em que a informação que pode conter é facilmente adquirida por parte do consumidor por outra via.

Em produtos onde as suas características e qualidades só podem ser correctamente avaliadas através de uma relação continuada de longo prazo como podem ser os serviços de um médico ou a compra de

um automóvel de determinada marca, a reputação é difícil de estabelecer e o seu estabelecimento tem custos elevados, mas uma vez estabelecida permite obter rendas.

Dos três tipos de recursos considerados, a **inovação** é sem dúvida o que é mais difícil de converter em vantagem competitiva sustentada. Vários factores se conjugam para que tal aconteça. Para que exista inovação é necessário possuir um estilo de gestão que favoreça o processo de criação e inovação, são necessários investimentos importantes cujos resultados futuros têm um nível de incerteza elevado e finalmente, mesmo quando o processo de inovação é bem sucedido, existem riscos vários de que esta não se venha a concretizar em vantagem competitiva. Os problemas que tipicamente surgem, são por um lado ao nível da protecção da inovação e por outro lado no estabelecimento de *standards* sempre que o produto o exija (como no caso dos sistemas de redes de comunicações móveis, na tecnologia minidisc ou futuramente na definição do sistema de transmissão da televisão de alta definição). A inovação em geral, é mais facilmente convertida em vantagem competitiva quando a empresa possui outros recursos, como por exemplo a reputação.

Kay identificou outro tipo de fonte de vantagem competitiva, que embora não seja intrínseca à empresa (pois outra empresa no seu lugar estaria em condições de obter o mesmo tipo de resultados) e encerre normalmente um grau de incerteza elevado relativamente à sua sustentabilidade, não deixa de conferir vantagem competitiva. Kay designou esta categoria de recursos por **activos estratégicos**.

Quando a vantagem competitiva é obtida através do domínio do mercado, ou seja da detenção de poder de mercado, são **activos estratégicos** que estão por detrás deste posicionamento no mercado.

Uma firma pode obter poder de mercado, sempre que:

- Uma vez instalada isso constitua um desincentivo total à entrada de outras empresas nesse mercado (existência de um monopólio natural)
- Quando a empresa tenha alcançado uma estrutura de custos “imbatível” através da realização de investimentos avultados (*sunk costs*)
- Sempre que o acesso ao mercado esteja condicionado através de mecanismos de regulação ou de atribuição de licenças

Este tipo de “suporte” de vantagem competitiva - os activos estratégicos - é independente da empresa que os detém, ou seja, outra qualquer empresa tendo acesso a estes mesmos activos tem hipóteses de vir a deter o mesmo tipo de vantagem. Os recursos, por oposição aos activos estratégicos são intrínsecos a cada empresa.

Por vezes a detenção de activos estratégicos funciona como um desincentivo à criação ou ao reforço de outros possíveis recursos para a empresa.

2.3. Análise da Situação com Base no Modelo de Análise das Indústrias e na Teoria dos Recursos

Análise das Indústrias

Segundo uma visão pragmática e economicista, o interesse que uma empresa tem em entrar, ou manter-se numa indústria, varia com a remuneração dos capitais obtida nessa actividade. A taxa de remuneração dos capitais numa indústria é inversamente proporcional ao nível de rivalidade nessa indústria. Sempre que temos elevados níveis de competição/rivalidade a remuneração dos capitais investidos tende a ser igual à remuneração do capital sem risco (ou para o nível de risco típico da indústria), deixando de existir rendas económicas.

O tópico da análise das indústrias pode ser abordado de um modo algo diferente com este caso, na medida em que de modo implícito estão presentes duas indústrias, interdependentes e com ambientes competitivos com algumas semelhanças. Pode gerar-se uma discussão interessante em torno da existência de duas indústrias e analisar comparativamente a importância das várias forças nestas indústrias.

• Indústria do Vidro Base

Utilizando a metodologia proposta por Porter no seu Modelo das Cinco Forças e a informação fornecida somos levados a concluir que existe um nível de rivalidade elevado, resultante de um conjunto de factores estruturais. Há um aspecto que não se integra bem no *framework* utilizado, mas

que é importante considerar. Nesta indústria a gestão das empresas é feita por pessoas com um *know-how* elevado e com estruturas características de empresas multinacionais, o que se deve ao nível de investimentos necessário e que condiciona fortemente o ambiente competitivo. Assim:

Barreiras à entrada elevadas devido à conjugação de um conjunto de factores:

- Economias de escala muito importantes, de tal forma que as unidades de pequena capacidade têm vindo a ser encerradas, havendo a tendência para a construção de fábricas com capacidade de produção cada vez maior. É claramente expresso pelo Director Geral da Covina que os custos de mão de obra são similares numa unidade que produz 300 toneladas por dia ou numa que produz 700 toneladas. Paralelamente, o investimento é também proporcionalmente muito menor à medida que a capacidade aumenta.
- Necessidades de capital muito elevadas, sendo os investimentos necessários extremamente avultados, quer devido à dimensão das instalações necessárias à exploração das economias de escala, quer devido à sofisticação tecnológica dos processos utilizados.
- Uma série de desvantagens de custos independentes da escala, como sejam o difícil acesso à tecnologia, as dificuldades que podem existir no acesso a matérias primas (nomeadamente o acesso à areia e o elevado custo da energia) e a existência de economias devidas a um deslocamento ao longo da curva da experiência (nos primeiros anos de produção de uma unidade os custos de produção são sempre mais elevados, e existindo diferenças entre os grupos relativamente à rapidez com que se atinge a velocidade de cruzeiro nas novas unidades de produção).

Ameaça dos produtos substitutos pouco significativa, atendendo a que nos dois últimos milénios não foi encontrado outro produto com características iguais ou superiores às do vidro. Houve o aparecimento de produtos como o *perspex* que têm características de transparência e durabilidade inferiores às do vidro e custos superiores, não constituindo portanto uma ameaça.

Paralelamente, através da descrição da indústria pode verificar-se que os esforços em termos de desenvolvimento e pesquisa se concentram no melhoramento do processo de fabrico do vidro e na obtenção de “vidros” com características melhoradas e não na pesquisa de produtos alternativos.

Poder negocial dos Compradores tendencialmente elevado na medida em que se trata de um produto não diferenciado, com um mercado global onde a informação das cotações é extremamente fácil de obter (sendo inclusive normal a criação de “desafios” pelo melhor preço por parte dos compradores) e onde o comprador (vidreiro armazenista e transformador) tem grandes incentivos a lutar por descer os preços devido ao facto de o custo do vidro base ser uma parcela muito significativa dos seus custos. O poder negocial dos compradores é reforçado pelo facto de existir um nível de concentração elevado, representando os principais compradores um volume elevado face às vendas do produtor e pelo facto de os custos de mudança por parte do comprador serem muito baixos (verticalização acentuada da carteira de clientes).

O poder negocial dos compradores não é mais elevado ainda, porque eles não têm capacidade para fazer integração *backward* e porque os produtores tendem a fazer integração *forward*. A estratégia de integração *forward* tem como objectivo reduzir o poder negocial dos compradores e assegurar o escoamento de uma fracção significativa da sua produção pois para ser competitivo nesta indústria há que ter a capacidade preenchida.

Poder negocial dos Fornecedores reduzido, devido à *standardização* dos produtos e aos reduzidos custos de mudança. Existe ainda uma dependência dos fornecedores relativamente a esta indústria, pois eles tipicamente só se dedicam à indústria vidreira, o que enfraquece o seu poder junto dos produtores de vidro. O poder que os fornecedores poderiam ter, baseado nos custos de transporte elevados e na dependência geográfica dos produtores é anulado através de políticas de integração *backward* sistematicamente adoptadas pelos produtores de vidro.

Rivalidade, elevada nesta indústria. Embora exista um número reduzido de concorrentes estes são de grande dimensão, bastante equilibrados do ponto de vista de disponibilidade de recursos para um mercado que apresenta níveis de crescimento moderados ou reduzidos dependendo dos países. O produto não é diferenciado, a indústria tem custos fixos muito elevados e aumentos de capacidade em incrementos grandes (e a impossibilidade tecnológica de interromper a produção durante um período de tempo, pois uma vez interrompida a produção há custos similares aos da instalação de uma nova

unidade fabril), o que determina um conjunto de circunstâncias muito favorável à ocorrência de guerras de preços. Paralelamente existem barreiras à saída muito elevadas, nomeadamente a existência de activos especializados, os contratos de fornecimento (muito típicos com a indústria automóvel) cuja resolução acarreta custos muito significativos, os custos de indemnização dos trabalhadores, restrições de ordem social (os governos tendem a intervir para evitar a situação de desemprego criada pelo encerramento de unidades),...

Outro factor que determina a elevada rivalidade nesta indústria é a elevada sensibilidade ao ciclo económico, um pouco à semelhança do que acontece com a indústria da celulose e do aço, a produção de vidro tem uma curva de rentabilidade que acompanha a curva da capacidade instalada e o ciclo económico com correlações muito fortes. Assim, em períodos recessivos o excesso de capacidade é uma constante, sendo típico o encerramento de algumas unidades. Nesta fase existem fortes guerras de preços e rentabilidades muito baixas ou mesmo negativas em toda a indústria. Quando do acelaramento da economia, passa a haver *déficit* de capacidade, há subida de preços, aumento de rentabilidade e projectam-se e constroem-se novas unidades produtivas, em geral com capacidades superiores às maiores existentes na altura (com o intuito de explorar economias de escala).

A elevada sensibilidade ao ciclo, devida à dependência das indústrias de construção civil e automóvel é uma causa importante do comportamento de guerra de preços que se verifica ciclicamente na indústria.

• Indústria do Vidro Duplo

A elevada rivalidade nesta indústria tem causas diferentes da rivalidade que existe na indústria de vidro base. Neste caso, a análise dos aspectos estruturais determinaria à partida um nível de rivalidade inferior à que efectivamente se verifica. A causa mais provável para esta situação tem a ver com o excesso de oferta. Porque é que se mantém esta situação se as barreiras à saída não são elevadas? Aparentemente a falta de *expertise* de gestão, impede uma correcta avaliação dos níveis de rentabilidade obtidos na indústria e conduz a esta situação. Outra razão que se poderá apontar é não existir outra indústria para onde se possam mudar com vantagem.

Senão vejamos:

Barreiras à entrada reduzidas devido à conjugação de um conjunto de factores:

- Economias de escala reduzidas
- Diferenciação do produto variável consoante os mercados; por exemplo, em Portugal não existe diferenciação, em Espanha a diferenciação é muito significativa, de tal modo que o nome do produto - vidro duplo - raramente é utilizado, sendo sempre designado por Climalit (ou seja a marca do grupo Saint-Gobain). Situações intermédias são comuns noutros países
- Necessidades de capital reduzidas, o investimento necessário à instalação de uma linha de vidro duplo é da ordem dos 30 mil contos, estando ao alcance da maior parte dos intervenientes na indústria
- Acesso aos canais facilitado devido à baixa concentração que existe ao nível dos compradores, à pouca fidelidade face aos seus fornecedores e à elevada importância atribuída ao preço de compra. Por outro lado, a típica existência de forças de vendas de alguma dimensão por parte dos produtores, facilita o acesso e cobertura dos canais existentes
- Desvantagens de custos independentes da escala pouco importantes. O fácil acesso à tecnologia, bem como o fácil acesso às matérias primas contribuem para que esta barreira seja pouco importante. Existem no entanto aspectos que conferem alguma vantagem a quem já está instalado na indústria, como seja alguma exploração de economias devidas à curva da experiência e o carácter regional deste negócio. O facto de a distância máxima ideal para o fornecimento de vidro duplo ser de 100Km condiciona o número de posições disponíveis no mercado, embora este facto não seja percebido por uma parte importante dos produtores nesta indústria.

Ameaça dos produtos substitutos importante na medida em que o vidro simples (vulgo vidraça), é ainda utilizado em alguns mercados, sendo necessário fazer investimentos em comunicação por forma a consolidar a posição do vidro duplo como norma junto do consumidor. Neste caso a ameaça dos produtos que o vidro duplo veio substituir, constituem ainda uma forte ameaça de substituição devido essencialmente aos custos substancialmente inferiores e à insuficiente divulgação dos benefícios intrínsecos à utilização do vidro duplo. Do ponto de vista regulatório, tem havido uma tendência de

impor a utilização de vidro duplo (exemplo da Alemanha e dos Países Nórdicos), devido à redução do consumo de energia que provoca o que faz prever que nos países onde ainda não é assim passe a haver essa tendência.

Poder negocial dos Compradores elevado, essencialmente devido ao ambiente de guerra de preços que existe entre os produtores. O produto não tem um peso muito importante na estrutura de custos dos compradores, o nível de concentração dos compradores é reduzido e estes não constituem uma ameaça de integração a montante. Estes factores que à partida determinariam um poder relativamente reduzido são anulados pela disponibilidade de informação de preços e pelo ambiente concorrencial. A falta de percepção na diferenciação do produto favorece também a posição negocial dos compradores. Custos de mudança reduzidos, apesar de cada compra ser específica de uma dada obra, não há custos de mudança apreciáveis, sendo inclusivamente, na maior parte dos casos, possível repartir a compra por dois ou mais fornecedores

Poder negocial dos Fornecedores muito pouco significativo na medida em que a matéria prima principal, vidro base, é um produto *standard*, com custos de mudança inexistentes e com um mercado bastante eficiente a funcionar, existindo informação disponível sobre os preços de mercado nos vários países.

Relativamente aos fornecedores das restantes matérias primas do vidro duplo, como sejam, silicões, excicantes, perfil intercalar, ... existe algum poder face aos pequenos fabricantes de vidro duplo, pois os fabricantes de vidro duplo de maior dimensão conseguem obter descontos significativos devido ao volume de compras elevado.

Rivalidade elevada nesta indústria, essencialmente devido a uma série de factores estruturais. Verifica-se que existem alguns factores estruturais que à partida deveriam determinar um nível de rivalidade baixo mas que estão a contribuir para a rivalidade ser elevada.

- Concorrentes numerosos, existe um número muito elevado de concorrentes, operando a nível nacional ou regional, mesmo com as posições já ocupadas continuam a entrar novos fabricantes. Existem também diferenças marcantes em termos da dimensão e dos recursos disponíveis dos vários fabricantes. Contudo, os fabricantes com menores recursos são aparentemente os mais dispostos a dispendir recursos em guerras de preços. Este facto poderá ser explicado com base na falta de competências em gestão que caracteriza a maior parte dos pequenos produtores, que impede muitas vezes a avaliação dos efeitos de determinadas opções.
- Crescimento rápido da indústria, o que se explica tendo em conta as tendências na arquitectura actual, com grande presença de torres completamente envidraçadas, ..., sendo expectável com base neste facto que o crescimento da procura satisfizesse as necessidades de crescimento dos fabricantes. Na realidade, o crescimento da oferta processa-se, aparentemente, a um ritmo mais rápido que o crescimento da procura, contribuindo para um aumento da rivalidade. Para tal possivelmente contribui a falta de informação para os participantes na indústria sobre os níveis de capacidade instalada.
- Custos fixos elevados face à margem libertada, existindo uma forte pressão para o preenchimento máximo da capacidade instalada, conduzindo a uma guerra de preços. Apesar dos custos fixos representarem apenas 14% dos custos totais (Anexo 16), o que indicaria uma situação de custos fixos baixos, estes têm um valor elevado face ao valor que se acrescenta.
- Diferenciação do produto muito variável consoante a região. Enquanto nos principais centros urbanos (Lisboa, Porto, Coimbra e Setúbal) os clientes são mais exigentes na qualidade intrínseca do vidro duplo, nas zonas fora dos grandes centros o preço é o factor decisivo. É também nos centros urbanos que a percentagem de vidros de maior valor acrescentado é mais elevada e o consumo global é maior. A diferenciação existente é em termos globais baixa, contribuindo este factor para uma maior rivalidade, embora exista uma tendência para o aumento da diferenciação.
- Capacidade aumentada em pequenos incrementos. O aumento da capacidade de produção pode começar pela optimização da organização da produção, seguida depois pelo recurso a horas extra e finalmente com a ocupação total da máquina através da utilização de várias equipas no sistema de turnos. Este factor não tem, portanto, um contributo significativo para a rivalidade da indústria.
- Barreiras à saída reduzidas pois apesar da existência de activos especializados, há um mercado activo para as linhas de produção de vidro duplo em segunda mão. Paralelamente o número de trabalhadores é relativamente reduzido e não existem vínculos importantes com clientes ou

fornecedores que possam provocar custos de saída elevados. Este factor actua no sentido da redução do nível de rivalidade da indústria.

Resumindo, o nível de rivalidade nesta indústria é elevado, sendo frequente o envolvimento dos *players* em guerras de preços existindo um ambiente pouco propício à cooperação. Mesmo ao nível da gestão da capacidade produtiva instalada verifica-se que continua a haver entrada de novos competidores, aparentemente indiferentes à evolução do mercado, apesar de existir alguma informação disponível quanto aos aumentos de capacidade efectuados.

- **Identificação dos Recursos detidos pela Covina (ao nível do vidro duplo)**

A análise da posição competitiva da Covina tem de ser feita considerando o conjunto formado pela Covina e as empresas que são suas associadas, pois as características do conjunto das empresas são bastante uniformes e o facto de actuarem em coordenação potencia as suas capacidades. Somos levados a concluir que os principais recursos detidos são ao nível de :

Reputação/Imagem de marca - onde a marca Climalit apesar de não permitir rendas é a única marca estabelecida no mercado e possui uma imagem de qualidade, existindo argumentos de base à criação de maior notoriedade

Relação com os fornecedores - sendo a Covina e suas associadas parte integrante de um grupo multinacional produtor da matéria prima mais importante para a produção de vidro duplo, o vidro base, existe à partida possibilidade de um relacionamento privilegiado com o seu principal fornecedor. Esta situação confere alguma vantagem, na medida em que a maior parte dos competidores são independentes, não estando integrados em nenhum grupo produtor de vidro base multinacional. A vantagem em termos de relacionamento existe quer ao nível do acesso à informação, como ao nível de prazos de entrega, possibilidade de acesso facilitado a produtos disponíveis noutros países, preço, etc. A Covina tem também relações privilegiadas com os fornecedores das restantes matérias primas (silicones, perfis metálicos, excipientes, etc, ...) as quais lhe permitem obter condições de compra mais vantajosas do que as oferecidas aos restantes produtores nacionais. Estas condições advêm fundamentalmente do volume de compras, na mediada em que a Covina centraliza as compras para a Covina, para as empresas associadas e para as duas empresas independentes que utilizam a marca Climalit.

Competências - é a este nível que existe a maior parte dos recursos e também os mais importantes:

⇒**Qualidade de Produção**: a Covina é certificada pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade) e tem níveis de qualidade reconhecidos pelos operadores nacionais. Houve um esforço de investimento nesta área na empresa e continua a ser um objectivo central à gestão (como transparece das afirmações do Director Geral). As empresas associadas embora não estando actualmente certificadas utilizam os serviços do departamento de qualidade da Covina e estão envolvidas em processos de certificação. Os outros produtores de vidro duplo não estão certificados e têm níveis de qualidade de produção inferiores, sendo mesmo a Covina um dos poucos produtores com capacidade para produzir vidros de mais alto valor acrescentado em Portugal. A Covina e as suas associadas têm uma posição muito avançada na curva da experiência, pois foram as primeiras empresas a nível nacional a entrar neste negócio. No entanto, a sua posição em termos da estrutura de custos não é a que poderia ser, devido a encargos com a estrutura e aos elevados custos de pessoal. As infra-estruturas da Covina e suas associadas são de elevada capacidade e sofisticação tecnológica, existindo um constante investimento em novos equipamentos e em formação, proporcionando uma produção de produtos de elevada qualidade.

⇒**Serviço Pós-Venda**: dos vários operadores presentes no mercado a Covina é o único que garante a ausência de deficiências por um período de 10 anos, sendo também a única empresa no mercado que dispõe de técnicos para a avaliação de reclamações de clientes e respectivo solucionamento. O restantes fabricantes não têm capacidade de resposta para este tipo de questões.

⇒**Serviços de Acessoria Técnica:** o *know-how* da selecção e aplicação de vidro para cada caso específico, adquirido pelo grupo ao longo da sua vasta experiência, é posto ao dispor dos clientes da empresa e utilizado na actividade de prescrição. Este serviço requer a utilização de pessoal técnico com elevados níveis de formação e só é possível devido ao acesso ao *know-how* acumulado pelo grupo Saint-Gobain, sendo portanto, difícil para a quase totalidade dos produtores de vidro duplo a nível nacional. A dificuldade reside não só ao nível do acesso ao *know-how* tecnológico como à capacidade de dissipar os custos deste serviço no volume de vendas da maior parte dos produtores.

O mesmo modelo (Teoria dos Recursos) permite identificar áreas nas quais a Covina está numa posição de inferioridade face aos concorrentes, sendo de destacar os aspectos referentes à cultura da empresa, onde o cariz burocrático e de pouca predisposição para a mudança (o *workstyle* tipo funcionalismo público) reduz a flexibilidade da empresa face aos seus concorrentes. A maior parte dos concorrentes, devido à sua dimensão reduzida e ao facto de serem organizados em torno de um *entrepreneur* têm grande flexibilidade e capacidade de adaptação de forma rápida.

Concluindo, os recursos detidos pela Covina e suas associadas conferem uma vantagem competitiva, não constituindo necessariamente uma fonte de rendimentos anormais. Aparentemente estes recursos, permitirão algum ascendente sobre os potenciais parceiros da aliança aquando da formação do Clube Climalit.

Avaliação da situação competitiva actual da Covina

A análise das indústrias segundo Porter define apenas o meio ambiente e faz a sua caracterização. À luz da teoria dos recursos, a empresa é a unidade de análise relevante e é da observação atenta de cada empresa individualmente, das relações que estabelece dentro de uma indústria e da identificação dos seus recursos, que se pode fazer o entendimento das diferenças de rentabilidade entre empresas.

Nesta metodologia desenvolvida pelo Prof. Luis Almeida Costa no âmbito da cadeira de Política de Empresas no Curso de MBA há uma conjugação das perspectivas de ambos os modelos, entendendo-se que a posição competitiva da empresa resulta, numa vertente dos recursos que detém e noutra vertente do ambiente competitivo que a empresa enfrenta. Para a avaliação do ambiente competitivo da empresa o modelo vai buscar o conceito de grau de rivalidade definido por Porter e o de poder negocial vertical (a montante e a jusante). A contribuição das características específicas da empresa para este modelo é feita com base na identificação dos seus recursos únicos e dos activos estratégicos que eventualmente detenha.

Este modelo permite fazer uma avaliação mais apurada da situação competitiva de uma dada empresa (inserida numa indústria) e simultaneamente, permite identificar os recursos únicos com maior valor nessa indústria e os activos estratégicos fundamentais. Este tipo de análise é de grande valor quando entendida na perspectiva do gestor de uma empresa porque lhe facilita a tarefa de escolher as áreas em que a empresa deve concentrar os seus esforços no que diz respeito à acumulação de recursos. O modo de competir é encarado, neste modelo, com base numa perspectiva do mercado como o mercado dos recursos (onde detém a maior vantagem quem estiver habilitado com os recursos mais dificilmente imitáveis, dificilmente móveis e mais valorizados ao nível das características do produto) e não com o foco exclusivo no mercado do produto como acontece com a perspectiva proposta por Porter.

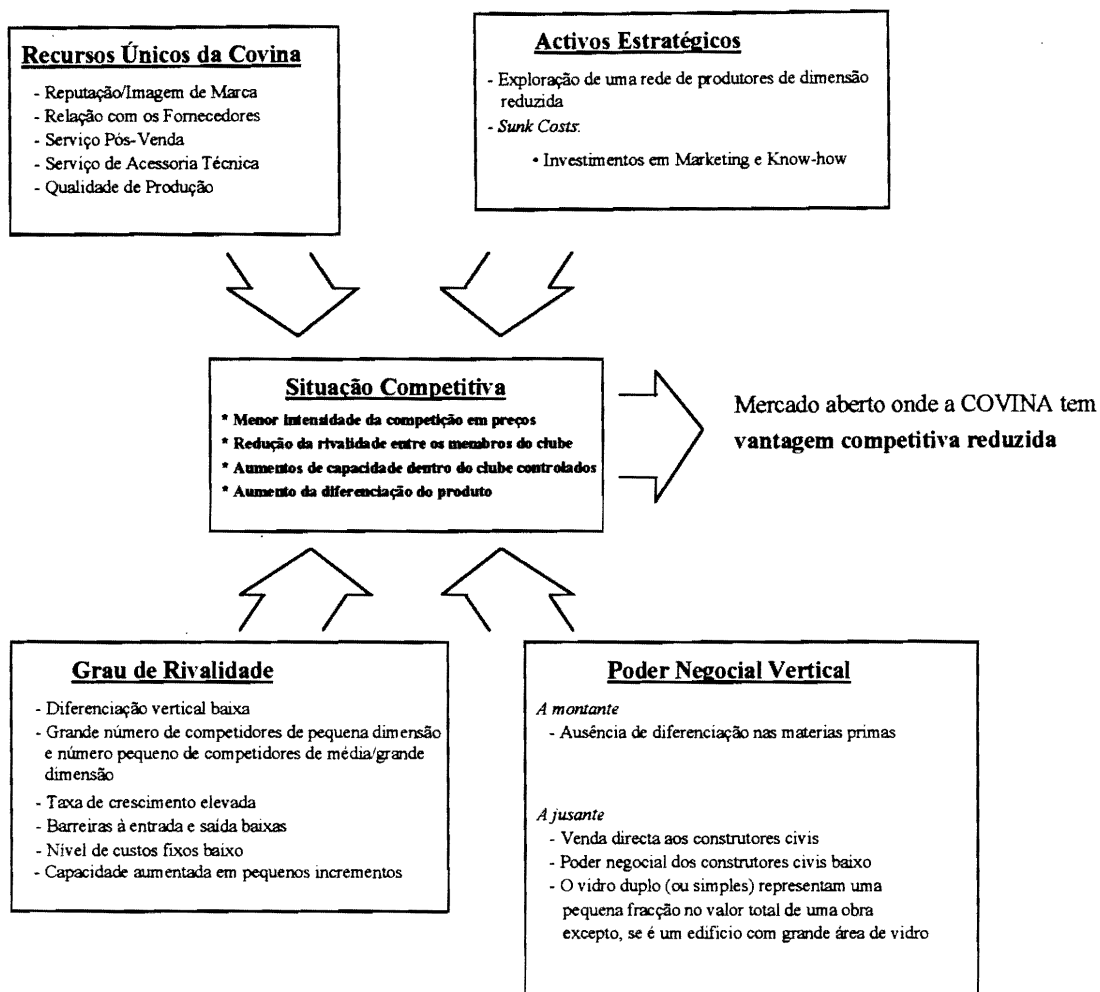


Figura 1 - Avaliação da situação competitiva da Covina

3. O Clube Climalit - Uma Aliança Estratégica

3.1. Descrição das Motivações da Covina para a Formação do Clube Climalit

O ambiente competitivo no mercado do vidro duplo em Portugal tem-se caracterizado por um nível elevado de rivalidade entre os concorrentes, sendo constantes as guerras comerciais. O surgimento constante de novos produtores é também um factor que contribui para o ambiente que se vive na indústria.

A Covina e as suas associadas, no seu papel de maior produtor doméstico e detentor da única marca com alguma notoriedade presente no mercado, têm vindo a sentir com maior intensidade os efeitos da elevada rivalidade existente (devido à sua maior dimensão e à estrutura que controlam).

É neste contexto que têm vindo a ser discutidas diversas formas de actuação para contrariar a tendência actual. Uma das hipóteses que têm vindo a reunir maior consenso no seio da empresa é a formação de um clube de produtores de vidro duplo, que esteja presente no mercado com a marca Climalit.

A Covina já tem alguma experiência no estabelecimento de relações deste tipo com concorrentes, como no caso das empresas Vidreiros Reunidos e Vidreira de Chaves, numa escala menor, ou seja numa relação individual com um pequeno produtor. A formação do clube corresponde a uma situação com uma dimensão e grau de complexidade muito diferentes da anterior, mas ambas se inserem numa estratégia de diferenciação e valorização do produto, que é vista pelos responsáveis da Covina como o caminho a seguir.

A criação do clube tem de ser analisada e objecto de um estudo aprofundado por parte dos técnicos da área comercial da Covina.

O responsável pelos produtos transformados terá de definir os moldes de funcionamento do clube, tendo que responder a questões como: Que tipo de aliança estabelecer? Como garantir a manutenção dos níveis de qualidade do Climalit por parte dos futuros membros do clube? Que tipo de apoios a nível técnico e no desenvolvimento de soluções oferecerá o clube? Quais as condições de comercialização do vidro plano a oferecer aos membros do clube? Que mecanismos de controlo devem ser implementados? Em que outros aspectos pode o clube ser “utilizado” para benefício da Covina e dos seus membros? Que estratégia comercial será mais adequada ao clube?

Dada a importância das relações a estabelecer há também que definir uma metodologia de implementação da formação do clube e terá de se fazer uma avaliação das alternativas numa óptica de custos/benefícios.

A ideia da criação de clubes de produtores de vidro duplo não é nova, existindo já na Europa clubes criados ou fomentados pelos grandes grupos vidreiros, produtores de vidro em chapa com a intenção de estabelecer relações de maior cooperação com os produtores de vidro duplo independentes. Esta estratégia tem funcionado razoavelmente, pois os vidreiros independentes passam a desempenhar um papel importante como canal de escoamento preferencial para o vidro em chapa, e por contrapartida o vidreiro obtém do clube as matérias primas subsidiárias para a produção de vidro duplo a preços reduzidos, bem como apoio técnico a vários níveis. A título de exemplo, o vidreiro compra os perfis metálicos para o vidro duplo 10% mais baratos através do clube, do que se fizesse a compra directa ao fabricante. Esta situação deve-se ao facto de o clube ter um poder negocial significativo, que lhe permite obter melhores preços devido às grandes quantidades adquiridas. O vidreiro beneficia ainda do apoio de técnicos especializados, que o poderão acompanhar em visitas a arquitectos, construtores, ..., desempenhando estes técnicos o papel de consultores, beneficia do apoio de técnicos do serviço pós-venda, dos auditores da qualidade e de apoio técnico ao nível dos processos produtivos. O apoio de técnicos especializados nas várias áreas: técnica, pós-venda, qualidade e produção são serviços de que o vidreiro passa a beneficiar por pertencer ao clube e que de outra forma não poderia usufruir porque a sua estrutura não poderia suportar os custos que estes serviços representam. Esta política permite simultaneamente obter uma melhor taxa de ocupação das estruturas controladas pelos produtores de vidro em chapa.

O responsável pelos produtos transformados analisou profundamente as experiências existentes noutros países da Europa, dentro e fora do grupo Saint-Gobain e fez um levantamento detalhado das características dos potenciais membros do clube (Anexo 8).

Deste trabalho de diagnóstico resultam uma série de conclusões quanto às principais áreas onde o clube deverá actuar: estratégia comercial, política de qualidade e formação e coordenação de objectivos dos seus membros.

Da análise das características dos potenciais membros do clube verificou-se a existência de uma grande diversidade de estratégias comerciais, em muitos casos com grande foco no “combate” a determinados concorrentes. A estratégia comercial do clube passa pela elaboração de um Plano de Marketing comum a todos os membros, de que deverá constar uma definição de vários aspectos, como sejam a política de preços, a cobertura geográfica, publicidade, actividade de representação, etc., o qual irá ser financiado pelo clube. Este Plano de Marketing deverá garantir a coordenação das actividades dos seus membros fazendo uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis (vendedores, capacidade instalada, etc.) no clube.

Relativamente às competências dos potenciais membros do clube ao nível da produção e mesmo da gestão, verifica-se que existe grande heterogeneidade e em geral um necessidade de melhoria nesta área. O clube deverá implementar uma forte componente de formação dos seus membros, recorrendo a técnicos da Covina, para a formação na parte técnica e a formadores externos para as áreas de vendas, formação comportamental, organizacional e de gestão. Existe um elevado *déficit* nesta área que terá de ser colmatado rapidamente. A qualidade que o clube deverá ter tanto a nível do produto como do serviço terá que ser constantemente controlada. Para tal deverão ser feitas diversas auditorias ao longo do ano, tanto à qualidade intrínseca do produto, como ao funcionamento organizacional.

O clube deverá definir e estabelecer os objectivos por forma a conciliar e satisfazer os interesses de todos os seus membros. Por parte da Covina um objectivo central é assegurar o escoamento do vidro base, pretendendo também cobrir o máximo do território nacional através dos membros do clube (tornando menos atractiva a entrada de novos fabricantes em zonas actualmente menos bem cobertas). É também objectivo da Covina aumentar a notoriedade da marca Climalit o que será efectuado através da implementação do plano de marketing do clube e que irá aumentar o valor do produto actualmente comercializado (quer pela Covina, quer pelos produtores independentes). Por parte dos restantes membros do clube (vidreiros independentes), os objectivos são: aumentar a quota de mercado através de uma acção concertada entre todos os membros, sob a direcção do plano de marketing comum, reduzir os custos de produção (através do *know-how* fornecido pela Covina e da aquisição de matérias subsidiárias em condições mais vantajosas) aumentar as receitas a médio prazo com os investimentos actuais (através do aumento de valor do produto acabado).

Analisando este cenário torna-se claro que a Covina investe mais recursos e se expõe mais ao ceder a sua marca (bem como os serviços que lhe estão associados) sendo portanto natural que existam contrapartidas por parte dos outros membros do clube. A relação a estabelecer com os futuros membros do clube deverá vir a criar a obrigação do “sócio” comprar o vidro chapa à Covina. A compra de vidro chapa à Covina por parte dos membros do clube não pode só por si compensar este desequilíbrio pois o vidro base tem de ser vendido a preços próximos do mercado. As razões subjacentes a esta medida (venda do vidro base a preços de mercado) são por um lado não criar incentivos a violações das regras de conduta no clube, por outro lado as leis da concorrência assim o exigem. Assim, será natural que os novos membros do clube ao aderirem contribuam para os fundos do clube com um *joining fee* e que paguem à Covina *royalties* sobre a produção de vidro duplo comercializado com a marca Climalit.

Criar e gerir um clube destes não é tarefa fácil, começando as dificuldades na atracção e selecção dos vidreiros que farão parte do clube. A selecção tem que assentar em pressupostos bem definidos, como *performance* financeira, comercial e de produção, envolvimento com a qualidade, localização, etc. As motivações subjacentes à participação no clube são diferentes, consoante se trate da Covina ou dos produtores independentes, existindo alguma complementaridade e compatibilidade nestas motivações. Deste modo e desde que se estabeleça a atmosfera correcta em termos de comunicação dentro do clube este aspecto poderá não ser uma fonte de grandes dificuldades. Surge agora a questão: “Que tipo de aliança operacionaliza este clube de modo a servir da melhor forma a Covina e os outros membros?”

3.2. Breve Introdução Teórica sobre Alianças Estratégicas

Somos diariamente confrontados com a criação de alianças estratégicas entre companhias numa base nacional, internacional ou mesmo global. Ainda recentemente, a nível nacional decorreram as aquisições do BPA e do BFE por parte do BCP e do BPI respectivamente, a formação da Lactogal que reúne várias empresas leiteiras, ou ainda o grupo Elos na distribuição onde se associaram várias cooperativas grossistas. No plano internacional a aquisição da Rover por parte da BMW. Mas afinal o que são Alianças Estratégicas?

Segundo Root (1987), as principais características que identificam uma aliança estratégica são:

- nacionalidade e o grau de cooperação dentro da firma
- contribuição de cada companhia para a cadeia de valor
- âmbito geográfico e missão (no sentido da cadeia de valor)
- risco fiduciário e risco de exposição ambiental
- poder negocial relativo e posse

Ainda segundo o autor, uma forma teórica de definir alianças estratégicas é olhar para uma escala contínua, onde numa das extremidades se encontram as transações no mercado livre “Mercado” e no outro extremo a internalização total “Hierarquia”.

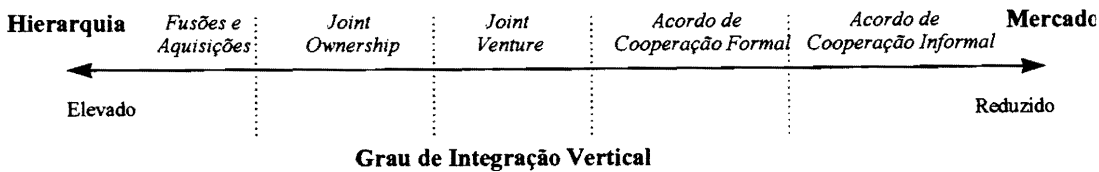


Figura 2 - Grau de integração vertical das alianças estratégicas

Fusões e aquisições são o grau mais elevado da integração vertical e os acordos de cooperação formal e informal os mais baixos. Alianças estratégicas podem ser definidas como acordos ao longo da escala. Uma forma alternativa de definição de alianças estratégicas, segundo Contractor e Lorange (1988), é baseado no grau de interdependência das partes envolvidas.

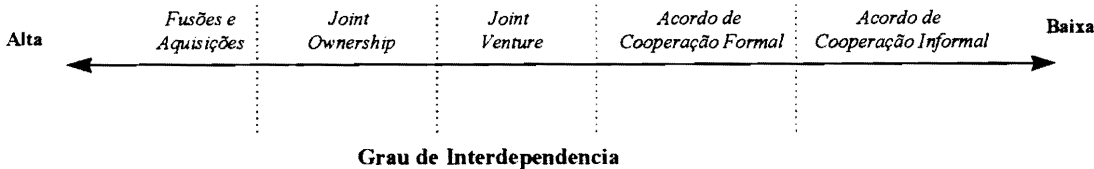


Figura 3- Grau de interdependência das alianças estratégicas

Na figura 3 mostra-se as mesmas alianças em termos de interdependência, desde a alta interdependência (com grande dificuldade para uma separação) até à baixa interdependência (onde é fácil a anulação da aliança). Este tipo de definição permite a uma empresa como que escolher o tipo de aliança que pretende com base na confiança entre as partes.

Das duas definições teóricas de alianças estratégicas apresentadas acima, deve-se assumir que os parceiros de uma aliança vêm os assuntos da mesma forma e têm ambos vantagens num ponto comum. Na realidade, os parceiros de uma aliança raramente têm o mesmo objectivo na aliança.

Outra forma de “ver” alianças estratégicas tem Yoshino e Rangan (1995). Segundo estes autores, alianças estratégicas são definidas como tendo três necessárias e suficientes características:

- As firmas formam a aliança para prosseguir um conjunto de objectivos previamente acordados, mantendo-se independentes após a formação da aliança, ou seja, não incluem aquisições e fusões
- As firmas das alianças partilham os benefícios da aliança e o controlo sobre as performances nas tarefas que lhe estão assignadas - talvez seja esta a característica distintiva das alianças que as tornam tão difíceis de gerir
- Os sócios contribuem de forma continuada numa ou mais áreas estratégicas fundamentais, tais como tecnologia, produtos, etc.

Ainda segundo Yoshino e Rangan, fusões, aquisições, *franchising* e licenciamento não são alianças estratégicas, porque estas não têm uma contínua transferência de tecnologia, produtos ou *skills* entre as partes. Esta definição de alianças estratégicas assenta numa visão global, ideia que é corroborada pelo que Yoshino and Rangan chamam de “new” alliances. Segundo estes autores, cada vez mais as alianças são feitas entre empresas de diferentes países, entre firmas rivais e entre empresas de diferentes indústrias. Yoshino e Rangan, vêm nas alianças estratégicas um modo de atingirem um

objectivo, a globalização de empresas. Mas não nos podemos esquecer que metade do PNB em Portugal é gerado pelas PME's, sendo estas de vital importância para a economia em Portugal e na Europa.

Quais os motivos genéricos para as alianças estratégicas ?

Lorange e Ross (1992) propõem um esquema para a classificação de alianças por motivos e tipos. Segundo estes autores, uma forma de caracterizar os motivos para as alianças estratégicas é posicionar cada um dos parceiros em duas dimensões. Uma das dimensões é a importância do negócio em que se insere a aliança, no *portofolio* de negócios da empresa. É ter a visão se a aliança serve o negócio, ou negócios *core* da empresa ou apenas negócios marginais. A segunda dimensão olha para o posicionamento de cada empresa dentro da indústria em análise, identificando o líder e o seguidor.

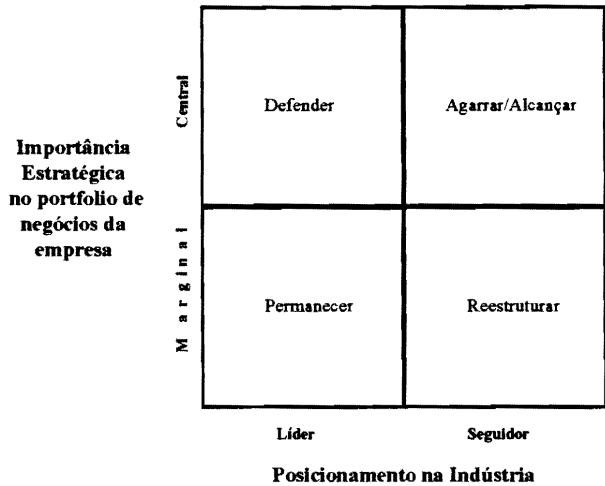


Figura 4 - Motivações estratégicas para o estabelecimento de alianças

Admitindo que existem apenas duas dimensões no posicionamento numa indústria, líder ou seguidor, quatro motivações estratégicas para o estabelecimento de alianças ficam definidas. Quando uma empresa pretende estabelecer uma aliança na área principal de negócios da empresa, e a empresa dispõe de liderança nesse negócio, a motivação típica para o estabelecimento de alianças é defensivo, correspondendo em termos desta ferramenta à posição designada por **Defender**. Os motivos racionais para o estabelecimento de alianças estratégicas podem ser, acesso a mercados e/ou tecnologia e assegurar recursos. Alianças estratégicas com motivos defensivos também são utilizados para assegurar o fornecimento de matérias primas, ou produtos de baixo preço. Quando o negócio de que se ocupa a aliança é central à actividade da empresa, mas a empresa não detém liderança, assumindo-se como um seguidor, o principal motivo para a aliança estratégica é em geral **Agarrar/Alcançar** a posição actualmente detida. Em muitos casos trata-se mesmo de um modo de procurar assegurar a sobrevivência da empresa. Nas situações em que a aliança estratégica tem como objecto um negócio com um papel marginal no contexto do *portofolio* de negócios da empresa, mas onde a empresa tem um papel de líder, o motivo típico do estabelecimento de alianças é manter a posição actualmente detida, o que se designou em termos do *framework* como **Permanecer**. É nesta categoria que se enquadram as alianças estabelecidas para proceder à globalização de empresas já bem estabelecidas num número elevado de mercados. Mantendo-se a situação de a aliança se ocupar de um negócio marginal para a empresa, sendo a empresa apenas um seguidor, as motivações típicas para o estabelecimento de alianças têm a ver com a **Reestruturação** do negócio, tendo em vista a criação de maior valor neste, por forma a evitar a sua descontinuação. Esta ferramenta permite de uma forma rápida identificar as motivações subjacentes ao estabelecimento de alianças estratégicas: Defender, Agarrar/Alcançar, Permanecer ou Reestruturar um negócio. Estas

motivações são função da importância relativa que o negócio em questão desempenha na estratégia da empresa e do seu posicionamento em termos de mercado nesse negócio em particular. Tendo identificado as principais motivações para o estabelecimento de alianças estratégicas vamos agora analisar os vários tipos de alianças que originam. Ainda segundo Lorange e Ross (1992), uma questão fundamental em qualquer aliança estratégica, são os recursos postos em jogo na aliança, recursos a ceder e recursos a captar.

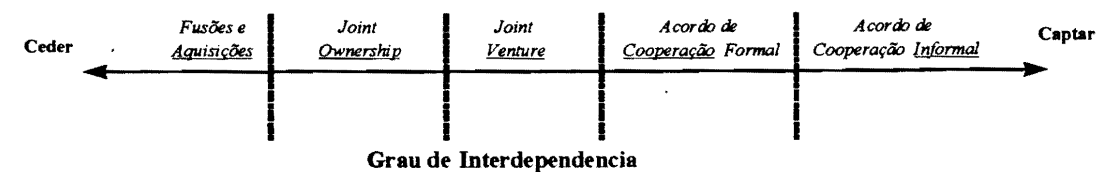


Figura 5 - Recursos postos na aliança - recursos a ceder / recursos a captar

Se um dos potenciais parceiros está na disposição de ceder uma quantidade mínima de recursos, digamos do tipo operacional, pessoal, tecnológica ou fundos, então a aliança não terá a capacidade de reagir a alterações no ambiente competitivo. Alternativamente, pode acontecer que o potencial parceiro esteja disposto a ceder recursos estratégicos suficientes por forma a que a aliança tenha flexibilidade de adaptação aos desenvolvimentos no ambiente competitivo. Relativamente aos recursos a extrair de uma aliança estratégica podem também considerar-se duas situações limite, que enquadram todas as possíveis. Num extremo, todos os recursos gerados no seio da aliança são recolhidos, sejam eles: lucros, gestores ou *know-how* tecnológico. No outro extremo, todos os recursos (investidos e gerados no seio da aliança) são mantidos na aliança, que gradualmente se torna numa entidade autónoma, com os seus próprios recursos financeiros, de gestão, tecnológicos, etc. Colocando numa matriz estas duas dimensões definem-se quatro grandes estereótipos de alianças.

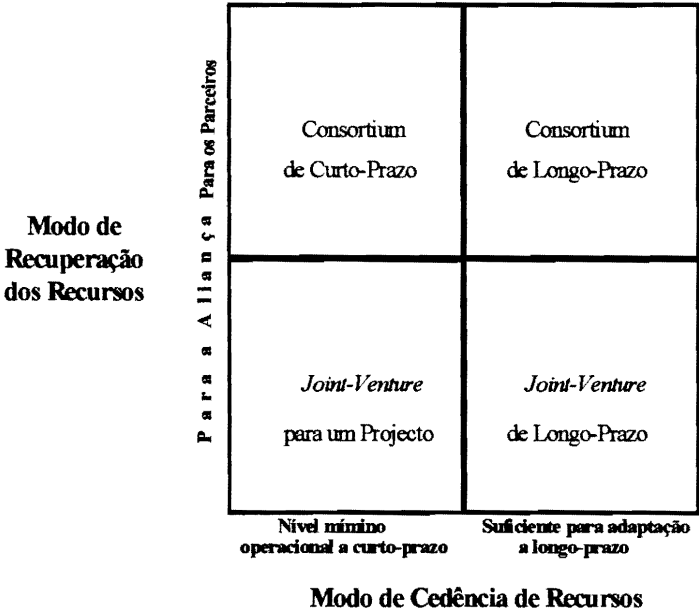


Figura 6 - Estereótipos de alianças, como função do modo de ceder / captar recursos

Quando os parceiros colocam um nível mínimo de recursos, por vezes mesmo numa base temporária, complementando-se um ao outro e retirando em seguida os recursos gerados na sua totalidade, estamos na presença de uma aliança do tipo **Consortio de curto-prazo**. Um exemplo deste tipo de aliança poderá ser o acordo que muitas vezes se estabelece entre duas empresas para a realização de uma importação. As razões para o estabelecimento deste tipo de aliança podem ser diversas, por

exemplo nenhum dos parceiros tem recursos financeiros para fazer a importação sozinho, podem ambos ter os recursos financeiros mas um deles ter *know-how* e o outro boas capacidades logísticas, ... Outro tipo de aliança é o **Consortio de longo-prazo**, onde as partes estão dispostas a colocar uma quantidade de recursos mais apreciável ao serviço da aliança, mas no final reintegram os recursos, investidos e os gerados nas companhias fundadoras.

Um exemplo deste tipo de aliança são os consórcios vulgarmente formados por empresas de construção civil e obras públicas, quando se trata de projectos de grande envergadura (exemplos: consórcio formado pela Teixeira Duarte, Edifer, Soares da Costa para a construção do Centro Cultural de Belém; consórcio formado para a construção da Ponte Vasco da Gama pela Teixeira Duarte, Trafalgar House e outras empresas).

As alianças do tipo *joint-venture* para um projecto são cada vez mais comuns e reúnem duas ou mais empresas, com objectivos bem definidos. Neste tipo de alianças os recursos gerados não são distribuídos (excepto dividendos, *royalties*) mantendo-se, portanto na aliança. Este tipo de aliança é muito utilizado quando as empresas pretendem entrar em mercados com acesso restrito. Um exemplo deste tipo de situação é ilustrado pela relação estabelecida entre a Enatur, a Somage e uma empresa de capitais pertencentes ao governo de Cabo Verde, com o objectivo de criar pousadas em Cabo Verde. Em Cabo Verde existem condições naturais para a indústria do turismo, mas as empresas locais só por si não têm os recursos suficientes para o desenvolvimento deste tipo de projectos. Por outro lado as autoridades locais não estão interessadas em que os investidores estrangeiros façam investimentos no país sem o envolvimento de empresas locais. A *joint-venture* criada foi o meio encontrado para superar as dificuldades inerentes à implementação de projectos de construção de pousadas e existe garantia de que há interesse por parte das autoridades locais em solucionar os eventuais problemas (uma vez que integram os capitais da empresa formada).

Finalmente, a *joint-venture* de longo-prazo, neste tipo de aliança as empresas colocam uma quantidade substancial de recursos na aliança, mantendo no seio da aliança os recursos que esta gera. O estabelecimento de relações deste tipo é característico quando as empresas entram em negócios "novos", ou seja nos quais a empresa não tem grande experiência acumulada. Estas alianças incluem normalmente a formação de uma nova empresa, com uma estratégia própria, na qual as experiências dos dois parceiros permitem uma posição que não seria possível de alcançar a cada um dos parceiros isoladamente. No mercado português um exemplo deste tipo de aliança pode encontrar-se no projecto conjunto da Ford e Volkswagen com a criação da empresa Autoeuropa. Neste caso temos o estabelecimento de uma relação de longo prazo cujo objectivo central é a partilha de risco. O risco inerente à entrada num novo negócio, a construção de um veículo com características inovadoras -um monovolume- sobre o qual a dimensão do mercado não está ainda bem definida e para o qual não há ainda experiência acumulada ao nível da sua construção.

O que são afinal Joint-Ventures?

Inicialmente uma *joint-venture* era entendida como a relação estabelecida entre uma empresa que desejava expandir os seus negócios para um país estrangeiro e uma empresa desse país. Os objectivos típicos a alcançar com a expansão eram o alargamento da rede comercial ou a instalação de capacidade produtiva. A relação estabelecida passava sempre pela formação de uma nova empresa, na qual a empresa multinacional detinha pelo menos 20% do capital da nova empresa, sendo o restante capital detido pela empresa doméstica.

Desde a fase inicial do aparecimento das primeiras *joint-ventures* que o conceito começou a extravasar a intenção inicial de estabelecer uma rede de "agentes" ou a instalação de capacidade produtiva numa escala internacional.

Actualmente podem identificar-se três tipos de motivações para o estabelecimento de *joint-ventures*.

O primeiro tipo de motivação é o chamado "*global core business venture*". Para as grandes companhias multinacionais o investimento em investigação e desenvolvimento no seu *core business* começa a ser muito elevado e encerra riscos também elevados. Estes factos têm conduzido as companhias a procurarem parceiros para partilhar os custos e os riscos das actividades de investigação e desenvolvimento. Nestas alianças, especialmente em indústrias maduras, é típica a divisão dos continentes como os alvos comerciais de cada um dos parceiros, como forma de evitar eventuais guerras comerciais. Começa a existir este tipo de *joint-venture* entre empresas do mesmo país, empresas de menores dimensões, mas com o estabelecimento de estratégias em tudo semelhantes às

das grandes companhias multinacionais, isto é globalizando-se. A implementação das estratégias e as trocas de tecnologia são o problema central neste tipo de *joint-ventures* global.

O segundo tipo de *joint-venture* designa-se de LDC-*joint-venture*. Aqui, tanto as pequenas como as grandes companhias de países industrializados estão empenhadas nos seus objectivos de expansão estratégica em países não industrializados. Os baixos custos dos factores de produção nestes países e a oportunidade de aumentar a presença nestes mercados é "comprada" com a admissão de capital governamental ou de empresas locais. É uma política de ocupação de posição.

Por último, o terceiro tipo de *joint-venture* pode neste momento ser chamado de "*continental partnership*". Grandes, médias e mesmo pequenas empresas entram no capital de outras empresas em países industrializados, com objectivos de carácter financeiro (aplicação de fundos noutras empresas) ou com objectivos comerciais (alargar o mercado para os seus produtos). Empresas de sucesso sentem-se desafiadas, pelas oportunidades para expansão do seu mercado, considerando a *joint-venture* como uma boa alternativa face ao estabelecimento individual com todos os riscos que acarreta, ou face à utilização de licenças de distribuição. Este tipo de estratégia de desenvolvimento surge normalmente da conjugação de duas situações, a detecção de oportunidades de negócio por análise sistemática e elaboração de um plano formal (muitas vezes estabelecido com o apoio de consultores) e da visão intuitiva do empresário ou de quem gere os destinos da empresa.

3.3. Aplicação dos Modelos sobre Alianças ao Clube Climalit

Quando uma empresa possui recursos únicos pode explorá-los de três modos possíveis, usar exclusivamente esses recursos, apropriando-se das rendas no mercado do produto, outra forma é partilhar esses recursos através do estabelecimento de alianças apropriando-se das rendas no mercado dos factores e finalmente pode optar por se apropriar das rendas através da venda directa do serviço do recurso aos consumidores. A última opção é algo difícil de implementar dado que contrariamente ao que acontece no mercado do produto, nesta situação não temos um mercado organizado, que possibilite a venda do serviço dos recursos.

Em situações onde a venda do serviço do recurso não é fácil ou adequada e em que as rendas obtidas através do mercado do produto não satisfazem os critérios de rentabilidade da empresa, uma das estratégias que a empresa pode considerar é o estabelecimento de alianças estratégicas.

O uso exclusivo pouco mais é do que a manutenção da forma de funcionamento actual, que se caracteriza por um elevado nível de rivalidade, pouca notoriedade da marca Climalit e grande descoordenação da forma de actuar dos produtores. Este modo de funcionar, garante, no entanto, à Covina a totalidade das eventuais rendas no mercado do produto.

Alternativamente a partilha com competidores, perspectiva um aumento da quota da marca Climalit e mesmo do valor da marca dada a maior visibilidade que alcançará na medida em que a força de vendas cresce. A partilha com alguns competidores também reduzirá necessariamente o nível de competição entre estes. Por outro lado, a partilha de recursos por parte da Covina, exigirá também contrapartidas a outros níveis, o que poderá ser explorado por forma a aumentar a rentabilidade do negócio.

Naturalmente que a partilha dos recursos com competidores acarreta um nível de incerteza relativamente ao futuro muito maior. A capacidade de fazer a gestão e controlo dos objectivos da partilha é um dado não confirmado e existirão custos associados à implementação dos sistemas de partilha dos recursos.

Ponderando estes aspectos a partilha de recursos afigura-se como a solução com maior capacidade de criação de valor para a empresa, existindo a perspectiva de as rendas recolhidas ao partilhar os recursos serem superiores às actualmente proporcionadas pela competição exclusiva no mercado do produto.

Neste caso foram apresentados claramente alguns dos objectivos de ambas as partes, sendo possível identificar outros que estão implícitos. Em termos globais pode verificar-se que os competidores poderão proporcionar à Covina um crescimento da quota da marca Climalit, enquanto que a Covina pode contribuir para uma melhoria da rentabilidade dos possíveis parceiros (através da prática de preços mais elevados dos seus produtos e menores custos de matérias primas) e dos seus *skills*.

Principais Objectivos Identificados	
Covina	Parceiros
<ul style="list-style-type: none">• Acrescentar valor à marca Climalit• Aumentar a quota do Climalit (através do crescimento das quotas dos vários participantes do clube)• Aumentar as vendas de vidro base• “Controlar” os competidores / aumentar o nível de cooperação• Aumentar o nível de informação sobre o mercado	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar a marca Climalit nas suas produções e vendas• Aumentar o preço de venda dos seus produtos a médio prazo• Aumentar o nível de diferenciação• Reduzir os custos das matérias primas que não o vidro (excitantes, silicones, perfil intercalar,...) através da central de compras do Clube• Aumentar o <i>know-how</i> de produção, qualidade e <i>marketing</i>• Aumentar o nível de informação sobre o mercado

Uma vez identificados os grandes objectivos de ambas as partes envolvidas nesta aliança e tendo em conta o nível de importância e centralidade face ao negócio principal das empresas pode aplicar-se o esquema de classificação de alianças por motivos e tipos proposto por Lorange e Ross.

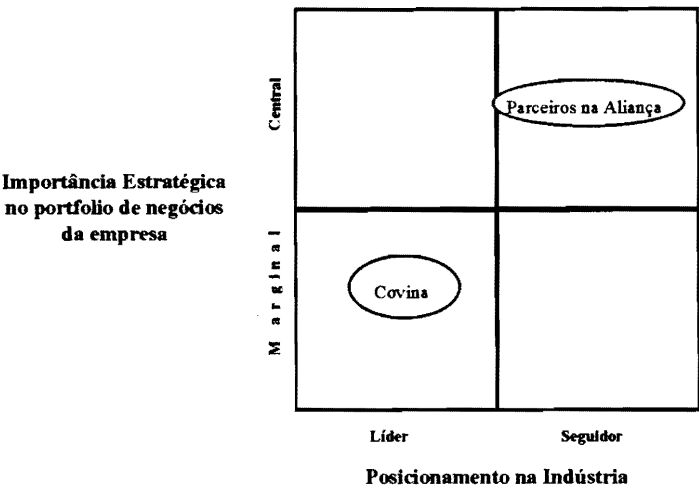


Figura 7 - Identificação das motivações para o estabelecimento da aliança

A importância estratégica do negócio do vidro duplo no contexto do *portfolio* de negócios da Covina é marginal, pois o *core business* da empresa é a produção e comercialização de vidro base. Relativamente à posição da empresa em termos da indústria a nível nacional surge clara a liderança. Em termos da ferramenta utilizada somos levados a concluir que as motivações da Covina para o estabelecimento da aliança são **Permanecer** no negócio, reforçando a sua actual posição competitiva. Fazendo a análise na perspectiva dos potenciais parceiros na aliança somos levados a concluir que se enquadram no quadrante **Agarrar/Alcançar** uma posição competitiva mais vantajosa do que a que actualmente detêm. Na realidade para os parceiros o negócio do vidro duplo é em geral central às suas actividades e não se identifica nenhum que possua liderança quer ao nível do mercado nacional, quer mesmo a nível regional.

Como operacionalizar a partilha dos recursos através do Clube Climalit?

Lorange e Ross propõem uma metodologia de análise para identificação do tipo de relação a estabelecer entre as partes que se baseia no modo de cedência dos recursos e no modo de recuperação dos recursos gerados no seio da aliança, incluindo as perspectivas de ambas as partes intervenientes na aliança (Figura 6). Aplicando esta metodologia ao caso em estudo e tomando os objectivos de ambas as partes torna-se evidente que qualquer que venha a ser o tipo de aliança a ser estabelecido ela terá de ter um horizonte temporal de longo prazo. Com o estabelecimento de uma aliança de curto prazo não é expectável que se possa ampliar e reforçar a reputação da marca no mercado e também porque uma perspectiva de

curto prazo seria sempre associada à possibilidade de actuação oportunística de qualquer das partes. Assim, o modo de cedência dos recursos terá de ser de forma a que haja capacidade para adaptação no longo prazo.

Quanto ao modo de recuperação dos recursos não há informação que nos permita responder de modo irrefutável. Fazendo uma conjectura com bases lógicas somos levados a intuir que os potenciais parceiros da Covina estariam à partida interessados na recuperação dos recursos da aliança para si e não na retenção destes dentro da aliança, e que a Covina estará interessada na retenção dos recursos na aliança.

A posição da Covina, isto é, a retenção dos recursos na aliança, deverá ser a adoptada por vários motivos. Por um lado, nesta situação os parceiros manterão o acesso a estes recursos e por outro lado uma posição diferente da Covina relativamente a este assunto despertaria desconfianças junto dos parceiros. Estas desconfianças prendem-se com o facto de não ser muito credível a Covina aceitar a recuperação dos recursos para os parceiros uma vez que a maior parte dos recursos investidos lhe pertenciam exclusivamente e mesmo que haja uma criação de recursos apreciável no seio da aliança não há vantagens para a Covina em retirá-los da aliança. Concluindo, segundo esta ferramenta, o tipo de aliança a estabelecer é a que os autores designaram por *Joint-Venture* de Longo-Prazo. Parece claro que este *framework* não é exaustivo quanto ao tipo de alianças que se podem estabelecer, pelo que se entende este tipo de aliança definido não como tendo as características estritamente associadas ao conceito de *joint-venture*, mas sim aos vários tipos de alianças que se coadunem com as dimensões definidas pelo modo de ceder e recuperar os recursos no seio de uma aliança.

À partida quando se pretende efectuar a partilha de recursos devem considerar-se todas as alternativas tipicamente utilizadas: Licenciamento (L), Joint-Venture (JV) e Aquisição (AQ), segundo Contractor e Lorange (1988) e ainda a Venda do Serviço do Recurso (CSR), segundo Chi (1994). A adequação de cada um destes tipos de alianças, pode ser avaliada com base na Tabela I (Anexo 17), que pretende resumir/definir os contornos destas alianças. Da análise desta tabela resulta evidente que há duas dimensões fundamentais para a definição do tipo de aliança para além das identificadas por Lorange e Ross, a incerteza relativa ao valor do recurso (assimetria de informação) e a componente tácita do recurso.

Assim, por simplificação, pode fazer-se uma selecção com base na matriz seguinte:

Incerteza relativa ao valor do recurso	Alta	L	JV
	Baixa	CSR	AQ
		Baixo	Alto

Carácter tácito do recurso

Figura 8- Tipo de aliança como função da incerteza do valor do recurso e do seu carácter tácito

No caso concreto da Covina existem vários recursos que a empresa pretende partilhar e que têm características muito diferentes em termos destas duas dimensões:

- Reputação/Imagem de marca - É sem dúvida um recurso muito difícil de avaliar o que implica uma elevada incerteza relativa ao seu valor. O carácter tácito é baixo porque embora o recurso seja muito importante para o modo de competir da Covina, a sua partilha com os parceiros não reduz o poder da empresa, na medida em que em cada momento a Covina pode decidir se essa partilha se mantém ou não.
- Relação com os fornecedores - Este recurso pode ser avaliado na medida em que se pode quantificar com alguma facilidade a redução de custos de matérias primas que irá possibilitar a sua partilha, ou seja, tem uma baixa incerteza quanto ao valor do recurso. Este recurso tem uma

componente tácita baixa porque a sua partilha com os parceiros não lhes permite independência na sua utilização (seja no vidro base ou outras matérias primas).

- Qualidade de produção - É um recurso difícil de valorizar. Por um lado é difícil de quantificar o incremento de custos necessário à produção de qualidade e por outro lado há grande incerteza quanto à fracção de valor das receitas das vendas que é devida a este recurso. Assim, a incerteza relativa ao valor do recurso é alta. A componente tácita deste recurso é alta porque a sua partilha implica transferência de *know-how* para os parceiros.
- Serviços Pós-Venda - O valor do recurso é relativamente fácil de determinar para quem o possui (Covina e empresas associadas) porque há informação histórica dos custos associados a este serviço. Para quem o adquire é muito difícil estimar o seu valor. Quando um dos parceiros conhece o valor e o outro não, a incerteza pode ser considerada alta. O carácter tácito deste recurso é baixo, porque o recurso não é detido actualmente pelos parceiros por não terem dimensão suficiente para suportar os custos inerentes a este serviço e mesmo após a partilha deste recurso não é de supor que os parceiros possam suportar os seus custos.
- Serviços de Acessoria Técnica - Este recurso é um pouco difícil de avaliar. Embora se possam estimar os custos correntes da prestação do serviço, existe um longo período de investimento em formação e conhecimento acumulado através de anos de experiência, que não são fáceis de valorizar. O carácter tácito é elevado porque a sua partilha implica a transferência de *know-how* para os parceiros.

Utilizando a matriz anterior seríamos levados a concluir que no caso da Reputação / Imagem de marca e Serviço Pós-Venda o Licenciamento seria o modo de partilha a adoptar. Já no caso da Relação com os Fornecedores a Venda do Serviço do Recurso parece ser a mais adequada e finalmente nos Serviços Acessoria Técnica e na Qualidade de Produção uma *joint-venture*. Esta é uma análise algo simplista, pois o Licenciamento da Reputação / Imagem de marca e do Serviço Pós-Venda terá de ser acompanhado por uma partilha da Qualidade de Produção, de outra forma rapidamente se iria assistir a uma erosão do valor da marca. Naturalmente que não se coloca a possibilidade de estabelecer alianças de vários tipos para a partilha dos recursos, contudo esta análise permite avaliar melhor o impacto que a aliança a estabelecer terá em cada recurso.

Uma alternativa a esta forma de análise, recurso a recurso, será tomar o conjunto dos recursos considerando-os como um conjunto indivisível associado ao valor da marca (um pouco à semelhança do que acontece com marcas como McDonald's, onde este nome está associado a um conjunto de aspectos muito mais vasto do que o próprio produto), utilizando a matriz acima como base para a selecção do tipo de relação a estabelecer entre as partes.

Na perspectiva da Covina, a aquisição cumpre os objectivos de aumentar a quota de mercado e aumentar as vendas de vidro base (Integração Vertical), permitindo passar a deter algum poder de mercado, não sendo para isso necessário a criação do Clube Climalit. Tomando cada um dos recursos que a Covina pretende partilhar, verifica-se que este tipo de aliança não é particularmente adequada a nenhum deles. Fazendo uma análise simples, verificamos que seria um esforço financeiro enorme para a Covina a compra do capital necessário para o controlo de cada uma das cerca de dez ou doze empresas seleccionáveis. Se a média de facturação de cada uma das dez empresas for de 200.000 contos/ano, admitindo que o *cash-flow* corresponde a 10% das vendas, teríamos para o *cash-flow* total das empresas, 200.000 contos. Valorizando as empresas como uma perpetuidade ($VA=CF/k$, com $k=0.1$) o valor das dez empresas seria de 2.000.000 contos. Para o controlo seria necessário 51% do capital como mínimo, o que implicaria um investimento de aproximadamente 1.000.000 contos, quando o mercado de vidro duplo em Portugal representa 5 milhões de contos/ano. Paralelamente, a Covina ao comprar uma dada empresa, estaria a comprar não só a área de vidro duplo, como também as restantes áreas produtivas (vidros transformados, temperados, vidro cortado, espelho, vidro laminado e outros) e estruturas organizacionais que mais tarde seriam difíceis de alienar por si só, caso não fossem rentáveis ou não se enquadrarem na estratégia a definir. Finalmente, a intenção de comprar uma empresa por parte da Covina, não é por si só suficiente para que esta compra se venha a concretizar, naturalmente será necessário que haja vontade de fazer a venda por parte do vendedor. Resumindo, existe um elevado número de dificuldades subjacentes à hipótese de aquisição das empresas por parte da Covina.

A constituição de uma *joint-venture* entre a Covina e os parceiros seleccionáveis não se enquadra em qualquer dos tipos de *joint-ventures* descritas atrás (partilha de custos e riscos em desenvolvimento e investigação, expansão para outros países ou investimento meramente financeiro). Paralelamente só

dois dos recursos se adequam a este tipo de partilha, não sendo os recursos centrais ao estabelecimento da aliança, concluindo-se que este tipo de aliança não é adequado.

A **venda do serviço do recurso** seria adequado caso se pretendesse efectuar a partilha da Relação com os fornecedores (constituindo por exemplo uma central de compras da Covina), mas não é adequado à partilha da marca.

Finalmente, a hipótese do **licenciamento**, satisfaz os critérios da matriz para a partilha da Reputação / Imagem de marca e do Serviço de Pós-Venda, levantando alguns problemas ao nível do elevado carácter tácito de recursos como a Qualidade de produção e a Assistência técnica. Estes problemas não teriam grande impacto, na medida em que caso não exista a possibilidade de utilizar a marca estes dois recursos seriam muito desvalorizados. A desvalorização deve-se à dificuldade que existe em comunicar aos consumidores a posse desses recursos sem que para isso se utilize um meio fácil como é uma marca reconhecida. Considerando a hipótese dos parceiros optarem por criar uma marca de modo a apropriarem-se do valor associado à qualidade de produção e à assistência técnica, teriam de enfrentar problemas de deseconomias de compressão temporal. Sob a perspectiva da Covina o Licenciamento é portanto a forma mais adequada de partilhar os recursos.

É importante considerar também a perspectiva dos outros parceiros nesta aliança, e mesmo repetir a análise em termos dos objectivos que estes terão para a aliança e qual a melhor forma de a concretizar à luz da lógica da Tabela I. Nesta perspectiva, o licenciamento aparece como o tipo de aliança que mais se coaduna com os objectivos de aumentar o *know-how* e acesso à marca que são os objectivos centrais dos possíveis parceiros da Covina.

Resulta desta análise que a melhor alternativa em termos de alianças será o **licenciamento**, através da criação do Clube Climalit.

Que forma deverá assumir o licenciamento da marca Climalit de modo a minimizar os potenciais pontos de conflito?

A adesão ao Clube Climalit deverá fazer-se através de um contrato de licenciamento do tipo *franchising*, em que a renovação periódica do contrato depende apenas da vontade das partes, ou seja, para que não se renove basta que uma das partes não o deseje. Esta característica do contrato permitiria retirar a licença de uso da marca no fim do período de duração, sem ter de se alegar argumentos que poderiam chocar com as leis da concorrência, como sejam a não utilização de vidro base Covina, não efectuar as compras de matérias primas na central de compras do Clube, etc.

Uma das precauções básicas a ter, será a inclusão de cláusulas no contrato de *franchising* que criem alinhamento de incentivos e prevejam a existência de mecanismos de controlo superiores, de tal forma que não exista lugar a comportamentos oportunistas por qualquer das partes.

Há que estabelecer mecanismos específicos para cada um dos prováveis pontos de conflito.

Principais Pontos de Conflito	
Covina	Parceiros
<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de controlo no uso da marca (ao nível da qualidade de produção, fuga ao pagamento dos <i>royalties</i>,...)• Dificuldade em fazer cumprir os objectivos de incremento de vendas de vidro base a estes parceiros• Dificuldade no estabelecimento do justo valor do uso da marca	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de a Covina ter comportamento oportunista nos preços de venda de vidro base a praticar• Dificuldade em estabelecer o justo valor do uso da marca• Perigo de demasiada exposição de informação confidencial

Covina

Qualidade de Produção - Sem criar mecanismos de controlo muito apertados, que se poderiam tornar excessivamente caros, mantém-se uma relação com o *franchisado*, principalmente ao nível da qualidade e seu controlo, em auditorias programadas, bem como a criação de sistemas de auto-controlo. O não cumprimento das imposições relativas à qualidade deverão dar lugar, se atingir um nível abaixo do mínimo estipulado por acordo, à resolução do contrato.

Fuga ao pagamento dos *royalties* - Fazendo o cruzamento das informações relativas às compras dos membros do clube em matérias primas (incluindo o vidro), com o volume de facturação a apresentar

por cada membro, poderá fazer-se o controlo para pagamento de *royalties*. Como forma de criar um incentivo à transparência nos valores da facturação declarados, deve ser instituído um sistema escalonado, onde vai havendo uma contribuição progressivamente menor à medida que se atingem escalões de quantidades anuais mais elevadas (por exemplo: dos 0 aos 10.000 m², x_1 %; dos 10.001 m² aos 50.000 m², x_2 %; ..., sendo $x_1 > x_2 > \dots$)

Cumprir objectivos de vendas de vidro base - O grupo de trabalho, para o apuramento de *royalties*, terá também como função estimar o valor das compras de vidro base, bem como o orçamento de compras de matérias primas (incluindo o vidro) para os anos seguintes.

Valor da marca - Como forma de contornar a avaliação monetária do valor do uso da marca, poderá optar-se por tornar o peso dos *royalties* preponderante face aos *joining-fee*. O facto dos *royalties* terem uma maior contribuição permitirá que estes venham a gerar fundos suficientes para a promoção da marca, gestão corrente do clube e eventualmente gerar rendas. A Covina, através da venda do vidro base, retira daí rendas, tanto pela quantidade vendida, que aumentará, como através de um melhor planeamento e gestão de stocks.

Parceiros

Possibilidade de comportamento oportunista por parte da Covina - O grupo de trabalho terá também como tarefa produzir periodicamente uma tabela dos preços do vidro base praticados pelos principais fabricantes/fornecedores alternativos, estando todos os membros convidados a fazer chegar ao clube informação relevante sobre preços e condições de fornecimento. Esta tabela servirá de referência para avaliar a adequação dos preços praticados pela Covina.

Valor da marca - O que foi referido na perspectiva da Covina

Perigo de demasiada exposição de informação confidencial - Existe a necessidade de tornar pública para o Clube uma fracção importante da informação confidencial dos vários parceiros. Podem estudar-se formas de evitar a "circulação" desta informação.

Avaliação da situação competitiva da Covina após a formação do Clube Climalit

Nesta situação, ou seja, uma vez formado o Clube, não se prevê que haja grandes alterações ao nível dos recursos únicos possuídos, já nos restantes factores que determinam a situação competitiva se prevêem alterações.

Assim, começando por analisar os activos estratégicos, a Covina e o Clube passam a possuir uma rede muito maior de produtores, ocupando uma área muito mais alargada em termos geográficos, passando a deter algum poder de mercado.

Com a formação do clube a disponibilidade para realizar investimentos em marketing irá aumentar, permitindo a criação de uma maior visibilidade da marca, e uma maior diferenciação do produto. Esta maior diferenciação é baseada na qualidade intrínseca do produto e permitirá a adopção de uma estratégia de *premium price* pelo clube.

O grau de rivalidade tenderá a diminuir com a formação do clube, pois um grande número de empresas da indústria estão envolvidas num projecto comum que é o clube. Assumindo que o clube tem a capacidade de implementar uma estratégia comercial concertada este é mais um factor que contribuirá de forma determinante para a redução da rivalidade, uma vez que as guerras de preços e as tentativas de "invasão" de zonas geográficas de concorrentes eram as formas mais visíveis do nível de rivalidade anteriormente existente. Não será fácil conseguir a redução da rivalidade existente, em especial na fase de arranque do clube, pois concorrentes ferozes de ontem não poderão passar de imediato a ser colaboradores activos de hoje. Irá ser necessário construir uma nova experiência ao nível da cooperação, a qual será tanto mais efectiva e rápida de alcançar quanto mais visíveis forem os resultados das atitudes de colaboração que vão sendo assumidas.

Quanto ao poder negocial vertical, a principal alteração será a redução do poder dos fornecedores de matérias primas subsidiárias. Atendendo a que se espera que o clube venha a representar cerca de 50% da produção de vidro duplo em Portugal, o poder negocial do clube junto dos fornecedores de: silicoes, perfis intercalares, excicante e outras matérias primas será elevado, podendo inclusivamente recorrer directamente ao mercado europeu destes produtos (o que anteriormente não estava acessível a

muitos dos membros do clube). Este aumento do poder negocial deverá traduzir-se na obtenção de preços e condições de compra que serão certamente um recurso a não desprezar. Neste cenário, da indústria de produção de vidro duplo em Portugal, com o Clube Climalit em funcionamento, a situação competitiva passa a ser mais favorável para a Covina e para as empresas que fazem parte do clube. Assim, a vantagem competitiva é reforçada, o nível de rivalidade decrescerá e existirá uma tendência para uma maior valorização do produto de marca Climalit. Paralelamente, os aumentos de capacidade deverão passar a ser geridos de forma mais eficiente, na medida em que passa a estar disponível, para a maior parte dos intervenientes no mercado, informação fidedigna da capacidade existente e passa a haver uma gestão concertada da capacidade a instalar.

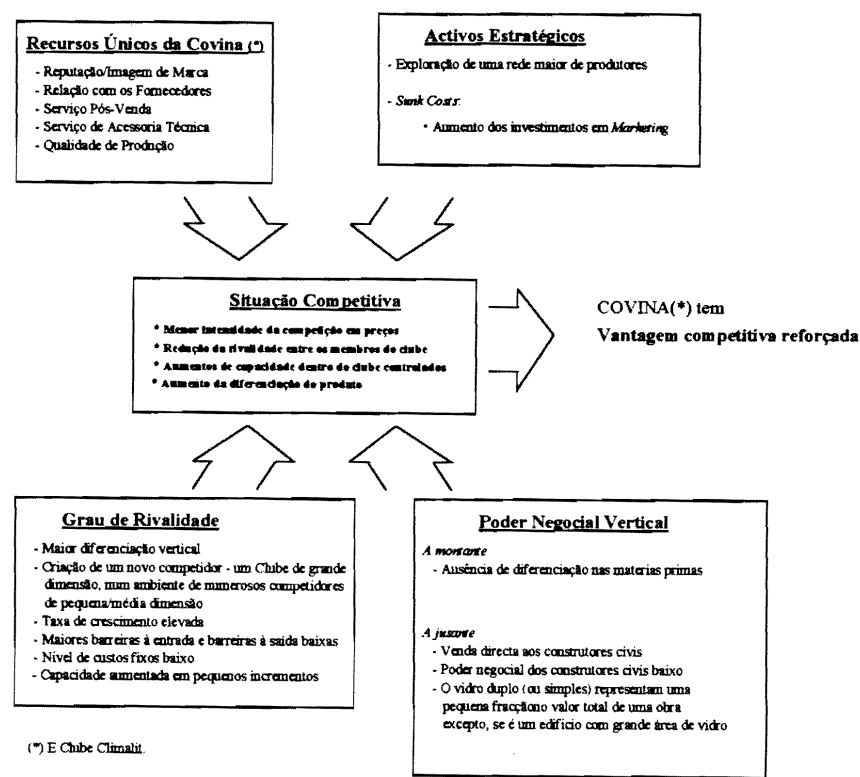


Figura 9 - Avaliação da situação competitiva da Covina após a formação do Clube Climalit

4. Conclusão

As alianças estratégicas desempenham cada vez mais um papel de destaque na gestão, quer nas grandes empresas multinacionais, quer em pequenas empresas. Esta popularidade tem conduzido a um interesse crescente por parte dos investigadores e dos teóricos da gestão, existindo um volume apreciável de trabalhos e estudos realizados nesta área. Ainda assim, há um facto que a experiência tem vindo a demonstrar ser praticamente inevitável, as alianças estão condenadas ao fracasso. Segundo um estudo recente da A.T. Kearney, de todas as alianças feitas na Europa entre 1984 e 1992, 63% falharam, descendo este número para 50%, no caso dos Estados Unidos.

Existe um conjunto de razões que isoladas, ou em conjunto, conduzem a esta situação. Ao nível do desenho e concepção da aliança, os principais problemas são a dificuldade de definir os parâmetros de avaliação do sucesso da aliança, a sua quantificação e as diferenças que tendem a existir, expressa ou veladamente, quanto aos objectivos a atingir por parte dos intervenientes. A um nível operacional são vulgares dificuldades devidas a alterações dos objectivos iniciais, problemas de comunicação da estratégia aos vários níveis da organização (que tendem a criar resistências internas à mudança) e finalmente a tendência para estabelecer relações inter-empresas com níveis de complexidade elevados. Assumindo que por razões históricas as alianças estão condenadas ao fracasso, há que tomar todas as precauções por forma a minimizar as probabilidades de tal acontecer.

No caso do Clube Climalit a aferição do sucesso da aliança só pode ser efectuada a médio prazo e será sempre um pouco difícil de fazer, visto os objectivos dos membros serem diferentes e difícil quantificar alguns dos objectivos. O sucesso da aliança passa pela capacidade de persuadir os responsáveis das firmas que irão aderir ao clube, da importância deste para a consecução dos seus próprios objectivos individuais. A manutenção do clube como um interveniente activo exige que os objectivos de cada um dos membros em particular, bem como os objectivos globais do clube sejam debatidos e estabelecidos com a participação activa de todos os seus membros. Naturalmente que haverá sempre uma fracção de objectivos que não são claramente revelados pelos membros do clube, mas desde que haja debate e acordo quanto aos objectivos claramente expressos já existem condições para um bom nível de funcionamento.

Dada a importância do desenho e concepção da aliança para o seu sucesso futuro, a selecção do tipo de aliança que melhor se adapta a uma dada situação concreta foi sem dúvida a questão central deste trabalho. A inexistência de uma metodologia para a selecção de alianças e as elevadas especificidades de cada situação concreta tornam esta tarefa muito complexa. Vários autores apresentam propostas de sistematização com o intuito de facilitar a escolha do tipo de aliança.

Neste trabalho tentou-se fazer uma sistematização dos vários tipos de alianças que têm vindo a ser estabelecidos entre empresas, a qual se encontra resumida na Tabela I (Anexo 17). Procurou-se averiguar os objectivos subjacentes ao estabelecimento das alianças e fez-se também um levantamento das dificuldades encontradas em experiências anteriores para cada tipo de aliança. A existência de um volume já apreciável de experiência acumulada no estabelecimento de alianças permite actualmente fazer um desenho da aliança que seja mais favorável à atenuação dos problemas encontrados em experiências anteriores. Surgem normalmente problemas decorrentes do balanceamento entre dois tipos de relações antagónicas que subsistem sempre em qualquer aliança, que são a competição/cooperação entre os parceiros. Numa boa parte das situações, os parceiros antes do estabelecimento da aliança eram competidores e após o estabelecimento da aliança comprometem-se a ter uma relação de cooperação.

Se o nível organizacional de cada uma das firmas é complexo, a relação após a aliança (especialmente no caso de *joint-ventures* e aquisições) é pouco funcional devido às diferenças entre as culturas organizacionais de cada uma das empresas.

O binómio cooperação/competição esteve sempre muito presente ao longo deste trabalho, pois a gestão deste condiciona determinantemente a rentabilidade de uma determinada empresa e mesmo o nível global de uma dada indústria.

As alianças estratégicas têm por vezes como objectivo alterar uma situação de forte competição, onde as rendas são baixas ou inexistentes para uma situação onde o nível de cooperação é mais elevado, assistindo-se consequentemente a uma melhoria dos resultados para os vários intervenientes. Na presente situação o caminho encontrado para superar este tipo de dificuldades, foi o estabelecimento de uma aliança estratégica de Licenciamento, do tipo *franchising*, entre uma parte significativa dos participantes na indústria. Existiu um período em que os membros do clube viveram uma relação de forte competição (1992-95), com o consequente emagrecimento das rendas, assistindo-se actualmente a um certo cansaço face a esta situação e alguma vontade de "experimentar" um tipo de relação

diferente com os competidores. O Clube irá ser uma boa oportunidade para explorar esta "abertura" à cooperação que terá de ser bem aproveitada, e poderá servir-se em seu favor das experiências já vividas por outros clubes semelhantes que existem na Europa.

A Covina optou por estabelecer uma relação com um número significativo de pequenos produtores de vidro duplo, através da criação de um clube, e como já se disse, assume as características típicas de um licenciamento da marca - *franchising*. Neste trabalho aplicaram-se diversas metodologias de selecção de alianças, ponderando os vários aspectos determinantes, e concluiu-se que existiam apenas duas alternativas para a consecução dos objectivos da Covina: a aquisição de um determinado número de produtores, que financeiramente eram in comportáveis, ou o *franchising* da marca Climalit. Das duas alternativas o *franchising* é de facto a que se perspectiva com maiores possibilidades de sucesso, contribuindo para tal, para além de outros factores, a popularidade e conhecimento que o mercado português detém actualmente sobre o modo de funcionamento deste tipo de aliança.

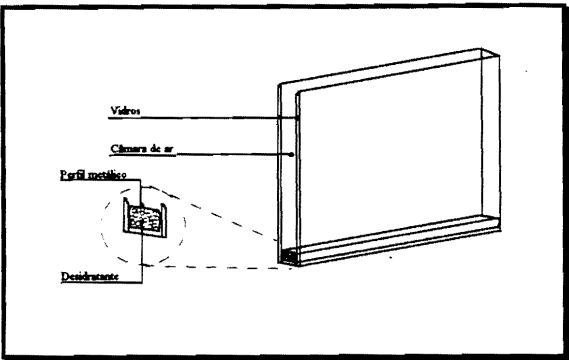
O Clube Climalit, poderá ser um exemplo a seguir noutros sectores e indústrias, passando de um estado actual de competição para um estado onde a cooperação tenha maior relevo e a rentabilidade da indústria possa melhorar.

A importância das PME's no tecido empresarial tem sido cada vez mais reconhecida quer pelo Estado Português quer ao nível da União Europeia. As alianças entre PME's podem ser utilizadas como uma arma no reforço da competitividade e na melhoria da rentabilidade deste tipo de empresas.

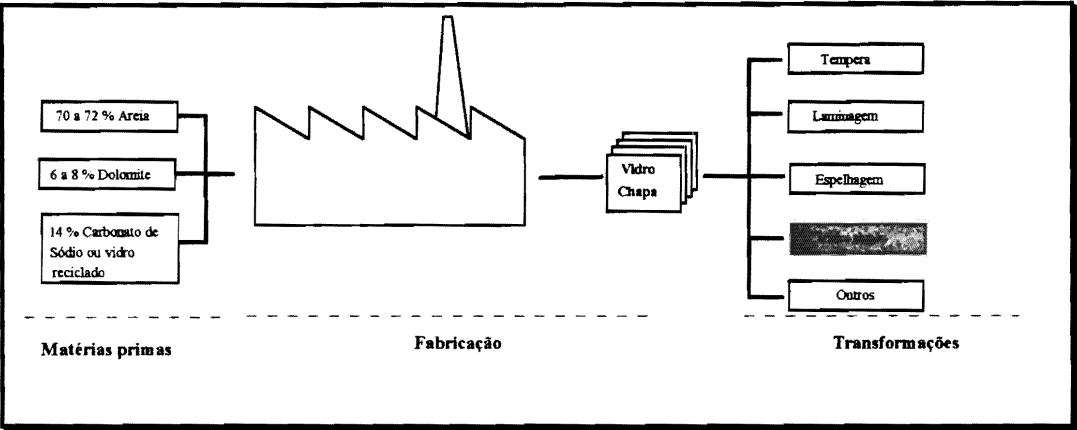
Estão neste momento disponíveis fundos ao nível da União Europeia através do Regime de Apoio à Cooperação Interempresarial (medida 4.2 do Pedip) que se destinam à promoção da cooperação entre empresas cuja utilização pode ser operacionalizada através do estabelecimento de alianças do tipo das que são estudadas neste trabalho. Existem pois actualmente as condições, quer ao nível das motivações/necessidades das empresas, quer ao nível das oportunidades/incentivos facultados pelo Estado e pela UE, para a utilização deste instrumento de gestão que são as alianças estratégicas para reforçar a competitividade das PME's em Portugal.

Anexos

Anexo 1 - Representação esquemática do Vidro Duplo



Anexo 2 - Esquema do processo produtivo do vidro base



Anexo 3 - Estrutura de custos do vidro base

	1995
Energia	26 %
Matérias Primas	23 %
Amortizações	23 %
Mão de Obra	18 %
Outros Gastos	10 %

Anexo 4 - Quota no mercado europeu dos maiores grupos mundiais fabricantes de vidro

	1995
Fabricantes	Quota
• Saint-Gobain	30%
• Pilkington (e SIV)	30%
• Guardian	12.5%
• Asahi/Glaverbel	10.5%
• PPG	7.5%
• Outros	9.5%

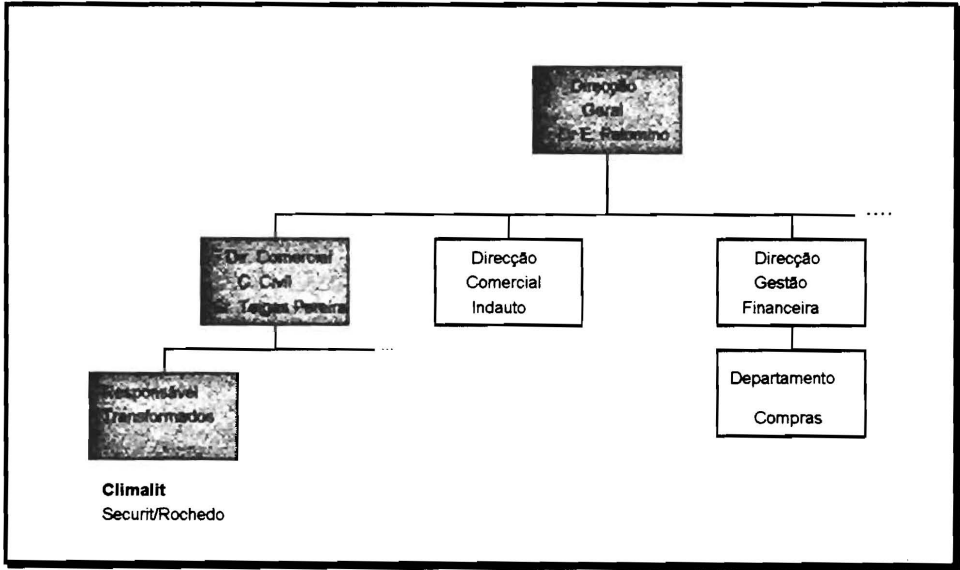
Anexo 5 - Vendas dos Produtos Vidreiros para Construção Civil em Portugal - Quota da Covina

	Milhares de m2		
	1993	1994	1995
Total do mercado nacional	9.275	9.626	10.881
Vendas da Covina	5.090	5.218	6.679
Quota de mercado da Covina	55 %	54 %	61 %

Anexo 6 - Indicadores económicos para Portugal *versus* Vendas de vidro

	Taxas de Crescimento %			
	1990	1991	1992	1993
PIB	4.2	2.2	1.5	-1.0
Consumo Privado	n.d	5.2	4.7	0.3
Investimento	7	2.2	4.9	-5.0
Vendas de vidro	-5.8	2.6	13.0	-11.6

Anexo 7 - Estrutura hierárquica da Covina



Anexo 8 - Principais produtores de vidro duplo em Portugal

1995

Empresa	Localização	Distância à Covina	Capacidade (m2)	Observações
Bisália	Vila do Conde	350	20 000	
Covina	Santa Iria	0	105 000	
Cristalglass	Espanha	600	400 000	Comercializa vidro Climalit
Espelhos do Liz	Leiria	135	30 000	
Euroglass	Taipas	320	30 000	
Fab. Esp. Ribeiro	Ermesinde	310	80 000	
Home	Lagoa	295	3 000	
Induvidro	Anadia	225	60 000	Empresa associada da Covina
J. Poças Oliveira	V.N.Gaia	300	20 000	
Macedo Pinto & Covelos	Vila Real	500		
Maividro	Maia	300	20 000	
Portaglass	Espanha	600	160 000	
União	S.João da Talha	2	15 000	
Vicar	S.João da Talha	2	30 000	
Videtra	Sintra	35	30 000	
Vidraria da Régua	Régua	500	15 000	
Vidraria dos Peões	Braga	400	20 000	
Vidraria Foco	S.J.Madeira	300	20 000	
Vidraria Lamacense	Lamego	450	15 000	
Vidreira Algarvia	Portimão	305	30 000	
Vidreira Caminhense	Caminha	500	20 000	
Vidreira da Batalha	Batalha	120	15 000	
Vidreira da Brandoa	Brandoa	30		
Vidreira de Chaves	Chaves	500	30 000	Licença de uso da marca Climalit, concedida pela Covina
Vidreira de Leiria	Leiria	140	10 000	
Vidreira do Entroncamento	Entroncamento	125	10 000	
Vidreira Ideal do Fundão	Fundão	295	20 000	
Vidreira Marquês de Pombal	Pombal	160	10 000	
Vidreiros Reunidos	Guarda	360	20 000	Licença de uso da marca Climalit, concedida pela Covina
Vidrelvas	Elvas	260	10 000	
Vidrocaacém	Cacém	40	15 000	
Vidroeste	Malveira	35	10 000	
Vidroformense	Odivelas	30	15 000	
Vidroluz	T. Vedras	60		
Vidromarques	Ermesinde	480	20 000	
Vidromax	Anadia	225	40 000	
Vidronorte	Santo Tirso	410	50 000	Empresa associada da Covina
Vidros Segurança, Lda	Ermesinde	350	135 000	Empresa associada da Covina
Vidrosintra	Sintra	50	35 000	
Vimartins		230	20 000	
Virclar	P.Frielas	15	15 000	

Anexo 9 - Os competidores a nível mundial

Saint-Gobain

A companhia Saint-Gobain foi fundada em 1665 por Luís XIV, tendo como objectivo a fabricação dos espelhos do Palácio de Versalhes.

Com mais de trezentos anos de existência, e depois de conseguir uma posição de liderança na indústria do vidro e importantes posições noutras actividades (como sejam a cerâmica, fundição, fibras,...), a Saint-Gobain segue uma estratégia baseada na expansão geográfica e de cobertura de mercados a nível mundial.

Para manter as suas posições de liderança tecnológica, a Saint-Gobain dedica importantes esforços à Investigação e Desenvolvimento, na qual trabalham 2 500 investigadores. O grupo está implantado em 27 países, com um total de 100 mil colaboradores e um volume de vendas de 2 250 mil milhões de contos realizados por 295 sociedades.

Pilkington

O grupo Pilkington disputa com o grupo Saint-Gobain a liderança do mercado mundial, reclamando ambos ser o número um mundial.

A Pilkington é um grupo britânico com sede em St. Helens no Reino Unido, sendo actualmente a estratégia do grupo a concentração no seu *core business* nos maiores mercados.

O grupo tem uma presença forte no Norte da Europa na área do vidro para construção através das suas fábricas na Alemanha (Flaschglas AG), na Suécia (Pilkington Floatglas AB), e na Finlândia (Lahti). Recentemente foi transferida a fábrica de vidro plano e a de vidro laminado do Reino Unido para Bruxelas numa tentativa de aproximação aos mercados de consumo (como por exemplo a Alemanha o seu maior mercado tradicional).

É neste contexto que surge a aquisição de 50 % da SIV- Società Italiana Vetro, único fabricante italiano de vidro para construção civil e para a indústria automóvel. Esta aquisição, bem como o reforço das actividades em Espanha, tem por objectivo reforçar a posição do grupo no sul da Europa.

O grupo começou a desenvolver as suas operações na Polónia (através da construção da primeira fábrica de vidro *float*) e na China encontra-se em construção a segunda fábrica do grupo. O grupo tem também interesses na Austrália e América do Sul.

No mercado doméstico a estratégia da Pilkington tem passado por um programa de redução de custos e por uma estratégia de integração a jusante (com a aquisição do maior distribuidor de vidro britânico, Heywood Williams).

O actual CEO considera o reforço da área de marketing e vendas como prioritário, pois este era o ponto fraco da companhia que do ponto de vista tecnológico liderava claramente.

Glaverbel- Asahi

A Glaverbel, é um grupo belga que possui 15 fábricas na Europa e é o líder do mercado no Benelux. Este grupo foi adquirido pelo grupo japonês Asahi, reforçando a sua actividade, que actualmente se estende a todo o mundo.

Recentemente a empresa esteve a desenvolver um programa de racionalização de custos, por forma a aumentar a sua rentabilidade. Este programa incluiu a redução de pessoal em cerca de 10 %, de modo a não exceder os 10 000 colaboradores.

O grupo tem desenvolvido acções no sentido de manter os níveis de rentabilidade que apresentava em 1990 (da ordem dos 2.27 biliões de francos belgas), pois a recessão ocorrida na Europa e nos Estados Unidos reduziu significativamente as vendas de vidro durante os últimos anos, tendo os resultados caído para valores da ordem dos 700 milhões de francos belgas.

Guardian

A Luxugard é um dos principais fabricantes de vidro *float* e de vidros transformados. A empresa iniciou a produção em 1981, quando a sua sociedade mãe, de origem norte americana - Guardian Industries Corp, realizou os seus primeiros investimentos na Europa, instalando-se estrategicamente no Luxemburgo, de modo a poder cobrir todo o mercado europeu. Nos anos seguintes, a Guardian adquiriu e construiu outras fábricas em Espanha e na Hungria, assim como outras duas unidades de *float* e de pára-brisas para automóvel no Luxemburgo.

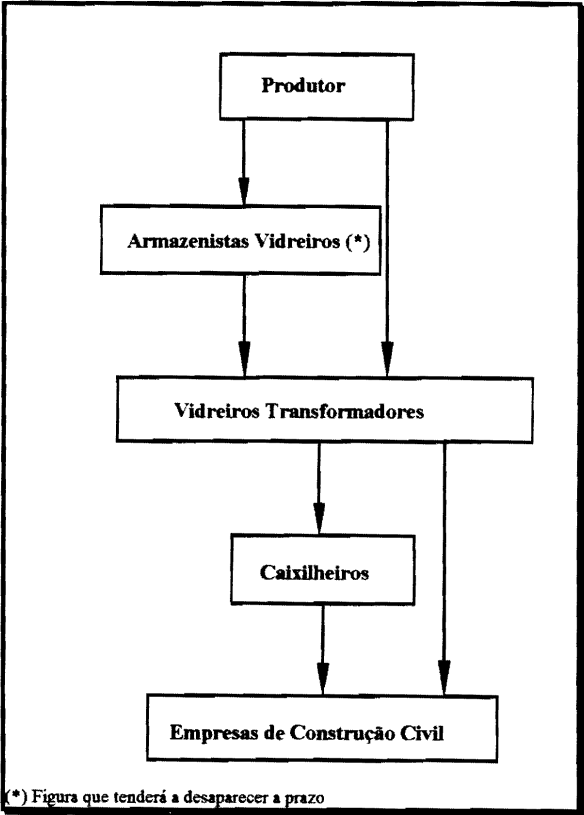
A empresa investe muito nos aspectos de desenvolvimento tecnológico e de qualidade, estando-lhe atribuída a norma ISO 9002 pelo British Standard Institute. Ao nível do desenvolvimento tecnológico

a empresa orgulha-se do seu sistema de aplicação de camadas de óxidos metálicos pelo processo magnetron, que consiste na pulverização de óxidos metálicos em vácuo.
A capacidade instalada para aplicação destes óxidos metálicos da Guardian é de 6 milhões de metros quadrados por ano.
As actividades da companhia tem sofrido crescente expansão, tendo sido construída uma nova fábrica em Espanha (em Tudela), e uma fábrica na Arábia Saudita para produção de vidro para construção e para a indústria automóvel.

PPG

A PPG Industries Inc foi fundada em 1883 em Pitsburg (na Pensilvania). A actividade do grupo nos Estados Unidos representava em 1989, 30 % do volume de facturação a nível mundial, sendo portanto um grupo muito internacionalizado.
O grupo tinha em 1989 sessenta fábricas de produção de vidro (para aplicações em construção civil e automóvel), conseguindo uma quota superior a 15 % do mercado mundial.
Na Europa a actividade do grupo ocupava cerca de 3 500 pessoas exclusivamente na produção de vidro plano (sendo cerca de 8 500 no total), possuindo fábricas em Itália, Grã-Bretanha, Suíça, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Alemanha e França.
Uma das áreas prioritárias do grupo é a investigação e desenvolvimento, sendo também notória a evolução no sentido da perspectiva de *marketing*.

Anexo 10 - Circuito comercial de vidro para construção civil na Europa



Anexo 11 - Quota de mercado dos maiores grupos mundiais fabricantes de vidro em Portugal

1995	
Fabricantes	Quota
• Saint-Gobain (Covina)	61%
• Guardian	25%
• Asahi/Glaverbel	5%
• Pilkington	4%
• PPG	4%
• Outros	1%

Anexo 12- Evolução das vendas de vidro duplo e vidro base no mercado nacional (m2)

	Vidro Duplo		Vidro Base	
	Total Nacional	Covina	Total Nacional	Covina
1990	140	28	-	-
1991	313	47	-	-
1992	464	50	-	-
1993	566	67	6 407	3 806
1994	768	80	6 594	4 238
1995	866	95	6 804	4 129

Anexo 13 - Principais composições de vidro duplo vendidas em Portugal e em Espanha

1995		
	Portugal	Espanha
Float/Float	60 %	43%
Perfil decorativo (*)	25 %	26 %
Laminados	3 %	10 %
Reflectantes	4 %	6 %
Impressos	2 %	5 %
Temperados	1 %	7 %
Vidros especiais	5 %	-
Baixo emissivos	0 %	1 %
Outros	0%	2 %

(*)O vidro com perfil decorativo é quase todo produzido com a composição Float/Float

Anexo 14 - Dimensão relativa dos principais produtores de vidro duplo em Portugal

Dimensão	Número de Fabricantes	(%)
Grandes (mais de 80 000m2/ano)	3	7
Médios (de 30 000 até 80 000 m2/ano)	11	27
Pequenos (de 10 000 até 30 000 m2/ano)	24	59
Muito pequenos (menos de 10 000 m2/ano)	3	7

Anexo 15 - Quota de mercado para o vidro duplo, dos principais grupos de produtores em Portugal

1995		
	Capacidade (m2/ano)	Quota (%)
Covina	105 000	9
Associadas (*)	245 000	22
Licenciados para uso da marca Climalit	50 000	4
Produtores Independentes	643 000	58
Importações	70 000	7
Total	1 113 000	100

(*) Vidronorte, Vidros Segurança, Induvidro

Anexo 16 - Estrutura de custos do vidro duplo

	Covina	Concorrentes
Matérias Primas	51%	71%
Energia	10%	15 %
Mão de Obra	23%	6 %
Amortizações	3%	3 %
Outros Gastos	13%	5%

Anexo 17 - Tabela I

	Descrição	Objectivos Típicos	Problemas	Exemplos
L (Licenciamento)	Aliança através da qual se disponibiliza um recurso, como por exemplo, marca comercial, tecnologia,..., a uma outra empresa através do estabelecimento de um contrato no qual a empresa fornecedora é remunerada, tipicamente, através de <i>joining-fee</i> e/ou <i>royalties</i>	<u>“Licenciador”</u> <ul style="list-style-type: none">• Bloquear os competidores• Facilitar a expansão• Entrar em novos mercados / Aumentar quota <u>“Comprador”</u> <ul style="list-style-type: none">• Acesso a tecnologia, <i>know-how</i>, marcas• Aumento da velocidade de entrada em novos mercados	<ul style="list-style-type: none">• Assimetria de informação• Se o recurso tem uma importante componente tácita	<ul style="list-style-type: none">• Franchising: McDonalds, Benetton, Cinq à Sec,..• Uso de Patentes/Licenças Tecnologia
CSR (Venda do serviço do recurso)	Aliança através da qual se efectua o <i>outsourcing</i> de um serviço, o qual tem um valor facilmente quantificável e não tem uma importante componente tácita	<u>“Vendedor”</u> <ul style="list-style-type: none">• Maximizar as rendas do recurso <u>“Comprador”</u> <ul style="list-style-type: none">• Aceder à <i>expertise</i> do vendedor com menor custo do que se tivesse que desenvolver o recurso• Aumentar a flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Se o recurso tem uma importante componente tácita• Possibilidade de o recurso ser acumulado pelo comprador por imitação• Assimetria de informação	<ul style="list-style-type: none">• Luis Simões - Modelo / Continente: a firma Luis Simões, faz a logística das lojas modelo continente, proporcionando a esta empresa o acesso a um sistema de logística avançado (mantendo a divulgação da sua imagem através da publicidade conjunta que existe na frota)• SIBS - Bancos : a empresa detentora da rede multibanco maximiza as rendas proporcionadas pela rede através da venda do serviço às várias entidades bancárias nacionais
AQ (Aquisição)	Aliança através da qual uma empresa passa a deter o controlo da outra mediante a compra do seu capital (total ou parcial)	<ul style="list-style-type: none">• Explorar economias de escala• Bloquear a concorrência• Entrar em novos mercados/Aumentar quota• Integração (Vertical / Horizontal)• Obter poder de mercado	<ul style="list-style-type: none">• Aumenta o risco• Problemas regulatórios e/ou de carácter governmental	<ul style="list-style-type: none">• BCP / BPA• Auchan / Pão de Açucar
JV (Joint Venture)	Aliança que muitas vezes implica a criação de uma firma separada, em que o capital está distribuído por dois ou mais sócios, que esperam como compensação uma partilha proporcional dos dividendos da nova empresa. Algumas vezes estas alianças não implicam a criação de uma nova empresa, mas sim o estabelecimento de regras bem definidas para as funções de cada empresa na aliança	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir o risco (diversificando o portfolio de produtos, dispersando ou reduzindo os custos fixos, reduzindo os montantes a investir, aumentando a velocidade de entrada e reduzindo o <i>payback</i>)• Aprender/transferir tecnologias• Utilizar os benefícios de estratégias de quasi-integração	<ul style="list-style-type: none">• Instabilidade na aliança• Dificuldade na repartição dos benefícios da aliança• Assimetrias de informação• Diversidade de objectivos	<ul style="list-style-type: none">• AutoEuropa: empresa formada pelo Grupos Ford e Volkswagen para a produção de um novo veículo• NovaPonte: consórcio formado por várias empresas de construção civil para a construção da nova ponte Vasco da Gama• Sol Hotti Portugal: trata-se do maior grupo hoteleiro nacional, formado pelo grupo espanhol Sol Meliá e pela empresa portuguesa Hotti Hotéis

Bibliografia

- [1] Amit, R. and P. Schoemaker. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14: 33-46
- [2] Barney, J. - "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17: 99-120, 1991
- [3] Barney, J. - "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*: 1231-1241, 1986
- [4] Bleeke, J.; Ernst, D. - "Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace", *McKinsey & Co., Inc.*, 1993
- [5] Chi, T. 1994. Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure. *Strategic Management Journal*, 15: 271-290
- [6] Collis, D.J.; Montgomery, C.A. - "Competing on Resources: Strategy in the 1990's - How do Create and Sustain a Profitable Strategy?", *Harvard Business Review*, July-August, 1995
- [7] Contractor, F.L.; Lorange, P. - "Cooperative Strategies in International Business", *Lexington Books*, 1988
- [8] Dierickx, I.; Cool, K. - "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* 35: 1504-1511, 1989
- [9] Dierickx, I.; Koza, M. - "How not to 'Buy a Lemon' in Negotiating Mergers and Acquisitions", *European Management Journal*, Vol. 9, N° 3, Set. 1991
- [10] Ghemawat, P. - "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.: 53-58, 1986
- [11] Hall, R. - "The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 13: 135-144, 1992
- [12] Hall, R. - "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14: 607-618, 1993
- [13] Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad - ", C.K. - "Collaborate with your Competitors and Win". *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1989
- [14] Kay, J. - "Foundations of Corporate Success", *Oxford University Press*, 1993
- [15] Lewis, J.D. - "Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances", *The Free Press*, 1990
- [16] Lorange, P.; Roos, J. - "Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution", *Blackwell* 1992
- [17] Peteraf, M.A. - "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 14: 179-191, 1993

- [18] Porter, M.E. - "Estratégia Competitiva", Editora Campus,Lda., 1986
- [19] Prahalad, C.K; Hamel, G. -"The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June: 79-91, 1990
- [20] Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L.E. -"Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", Harvard Business Review, March-April, 1992
- [21] Thomas, H.; Daems, H. -"Strategic Groups, Strategic Moves and Performance", Oxford:Pergamon Press, 1994
- [22] Yoshino, M.Y.; Rangan, U.S. - "Strategic Alliances: An entrepreneurial approach to globalization", Harvard Business School Press, 1995